



**Plan de negocio para la comercialización de cafés peruanos a
través de una plataforma online en lima metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos
para obtener el grado de Maestro en Administración
por:**

Cesar Labra Choquehuanca

**Programa de la Maestría en Administración a tiempo
parcial Arequipa-XII**

Arequipa, 06 de Noviembre de 2018

Esta tesis

Plan de negocio para la comercialización de cafés peruanos a través de una plataforma online en lima metropolitana

ha sido aprobada.

.....
Jaime Serida Nishimura (Jurado)

.....
Gustavo Reyes Vergara (Jurado)

.....
Cesar Edward Neves Catter (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A Dios por sus Bendiciones y Guía en mi vida,
A mi esposa Esmelida; por su gran Amor y apoyo incondicional,
gracias a su comprensión durante este tiempo. A mis hijas
Queralt y Vinyet; que son mi motivación de cada día. A mi madre
Rosa; Agradecido por todo el sacrificio, ejemplo y cariño.

Cesar Labra Choquehuanca

INDICE DE CONTENIDOS

<i>1</i>	<i>CAPITULO I. INTRODUCCION</i>	<i>1</i>
<i>1.1</i>	<i>Aspectos Metodológicos.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.1</i>	<i>Antecedentes.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos. 4</i>	
<i>1.1.3</i>	<i>Justificación y Contribución.....</i>	<i>5</i>
<i>1.1.4</i>	<i>Alcances y Limitaciones.</i>	<i>6</i>
<i>1.1.5</i>	<i>Marco Contextual.....</i>	<i>7</i>
<i>1.1.6</i>	<i>Metodología 9</i>	
<i>1.2</i>	<i>Análisis del Café.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.1</i>	<i>Contexto Histórico</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Denominación y origen del Café.</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3</i>	<i>Morfología y variedades de Cafés.</i>	<i>12</i>
<i>1.2.4</i>	<i>Importancia, usos y valor nutricional.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.5</i>	<i>Características del Café.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.6</i>	<i>Segmentación del mercado de café.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.7</i>	<i>Calidad y competitividad del café en el Perú.</i>	<i>13</i>
<i>1.2.8</i>	<i>Costos de producción en campo.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.9</i>	<i>Cafés especiales</i>	<i>16</i>
<i>1.2.10</i>	<i>Problemas que enfrenta el café</i>	<i>17</i>
<i>1.2.11</i>	<i>Certificaciones de mercado de nicho.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.12</i>	<i>Café y los índices de felicidad</i>	<i>21</i>
<i>1.3</i>	<i>Aspectos Técnicos.</i>	<i>23</i>
<i>1.3.1</i>	<i>Ficha Técnica del Producto</i>	<i>23</i>
<i>1.3.2</i>	<i>Descripción del Proceso.....</i>	<i>23</i>
<i>1.3.3</i>	<i>Características de la tecnología.....</i>	<i>23</i>
<i>1.3.4</i>	<i>Productos y suministros</i>	<i>24</i>
<i>2</i>	<i>CAPITULO II. EL MERCADO DEL CAFÉ EN EL PERU Y EN LIMA METROPOLITANA.....</i>	<i>25</i>
<i>2.1</i>	<i>Políticas de Gobierno Peruano</i>	<i>25</i>
<i>2.2</i>	<i>Institucionalidad del Sector Cafetalero en el Perú.....</i>	<i>26</i>
<i>2.3</i>	<i>Organización de los productores cafetaleros</i>	<i>27</i>
<i>2.4</i>	<i>Cadena Productiva del café</i>	<i>29</i>
<i>2.5</i>	<i>Situación actual y Perspectiva del Mercado.....</i>	<i>33</i>

2.5.1	<i>Análisis del Sector.</i>	33
2.5.2	<i>Cultura Cafetera en el Perú</i>	34
2.5.3	<i>Mercado Regional y Nacional.</i>	36
2.6	<i>Análisis y Descripción de la Oferta del Café.</i>	39
2.6.1	<i>Exportaciones.</i>	39
2.6.2	<i>Análisis Oferta Nacional.</i>	42
2.6.3	<i>Análisis Oferta en Lima Metropolitana.</i>	43
2.7	<i>Análisis y Descripción de la Demanda del Café.</i>	45
2.7.1	<i>Importaciones.</i>	45
2.7.2	<i>Análisis de la Demanda en Perú y Lima Metropolitana.</i>	46
2.8	<i>El consumo en supermercados, franquicias y cafeterías.</i>	49
2.9	<i>Estudio del comportamiento y evolución del precio.</i>	51
2.10	<i>Influencia de factores externos en el proyecto – Análisis SEPTE.</i>	51
2.10.1	<i>Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.</i>	51
2.10.2	<i>Fuerzas Económicas y Financieras</i>	53
2.10.3	<i>Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas</i>	54
2.10.4	<i>Fuerzas Tecnológicas.</i>	54
2.10.5	<i>Fuerzas Ecológicas y Ambientales</i>	55
2.11	<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter.</i>	56
3	<i>CAPITULO III. ESTIMACION DEL MERCADO POTENCIAL EN LIMA METROPOLITANA.</i>	75
3.1	<i>Análisis, Estudio y Estadísticas del Mercado.</i>	75
3.2	<i>Estudio de Tendencias y preferencias del Mercado.</i>	75
3.2.1	<i>Características del comportamiento del consumidor.</i>	78
3.2.2	<i>Factores y variables que determinan el consumo de café en Lima – Resultados focus group.</i>	92
3.3	<i>Investigación de Mercado.</i>	95
3.3.1	<i>Objetivo de la investigación.</i>	95
3.3.2	<i>Diseño de la investigación.</i>	95
3.4	<i>Análisis de la Segmentación.</i>	96
3.4.1	<i>Segmento Objetivo.</i>	98
3.5	<i>Estimación de tamaño de mercado y participación.</i>	98
4	<i>CAPITULO IV. DEFINICION DEL MODELO DE NEGOCIO</i>	105
4.1	<i>Descripción del Modelo de Negocio a implementar</i>	104
4.1.1	<i>La Empresa de Base Tecnológica.</i>	106

4.1.2	Misión y Visión de la Empresa.....	106
4.1.3	Procesos y Productos Actuales.....	107
4.2	Business Model Canvas.....	111
4.2.1	Segmento de cliente.....	113
4.2.2	Propuesta de Valor.....	113
4.2.3	Canales de Comunicación.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.4	Relación con los Clientes.....	115
4.2.5	Fuentes de Ingreso.....	116
4.2.6	Recursos Clave.....	116
4.2.7	Actividades Claves.....	116
4.2.8	Asociaciones Claves.....	117
4.2.9	Estructura de Costos.....	118
5	CAPITULO V. PLAN DE NEGOCIO	119
5.1	Análisis Estratégico.....	119
5.1.1	Análisis del Entorno Micro y Macro Económico.....	119
5.1.2	Matriz EFE.....	119
5.1.3	Matriz EFI.....	120
5.1.4	Matriz FODA.....	122
5.1.5	Diagnóstico Situacional.....	123
5.1.6	Análisis de los Grupos de Interés.....	124
5.2	Estrategias de Marketing.....	125
5.2.1	Objetivos, posicionamiento y mezcla de marketing.....	126
5.2.2	Identidad de marca.....	127
5.2.3	Estrategia de Precio.....	128
5.2.4	Estrategia de Producto y Presentación.....	128
5.2.5	Estrategia de Distribución.....	130
5.2.6	Estrategia de Promoción y Publicidad.....	133
5.2.7	Estrategia de Ventas (Entrada al mercado objetivo).....	139
	Probables visitantes al sitio web.....	140
5.2.8	Embudo de Marketing.....	143
5.2.9	Promociones y ofertas.....	144
5.2.10	Recursos y herramientas.....	145
5.3	Estrategia de Operaciones.....	145
5.3.1	Localización de oficinas y almacenes.....	146
5.3.2	Flujo de la cadena de comercialización.....	147
5.4	Estrategia de Organización.....	148

5.4.1	Selección de Sociedad.....	148
5.4.2	Aspectos legales y societarios.....	148
5.4.3	Diseño organizacional.....	148
5.4.4	Estructura Organizacional.....	149
6	CAPITULO VI. EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA	151
6.1	Gastos Pre Operativos - Intangibles	151
6.2	Inversión Inicial	151
6.2.1	Depreciacion de Activos Fijos.....	152
6.3	Escenarios.....	153
6.4	Tasa de descuento	153
6.5	Costo de producción mensual.....	¡Error! Marcador no definido.
6.5.1	Costos fijos y variables mensual.....	¡Error! Marcador no definido.
6.5.2	Punto de Equilibrio	¡Error! Marcador no definido.
6.6	Análisis Financiero primer año.....	¡Error! Marcador no definido.
6.6.1	Ingresos	¡Error! Marcador no definido.
6.6.2	Costos de Producción.....	¡Error! Marcador no definido.
6.6.3	Costo de Operación.....	¡Error! Marcador no definido.
6.6.4	Estado de Resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
6.6.5	Flujo de Caja Económico.....	¡Error! Marcador no definido.
6.6.6	Flujo de Caja Financiero	¡Error! Marcador no definido.
6.7	Análisis Financiero – Cinco años.....	154
6.7.1	Ingresos	154
6.7.2	Costos de Producción.....	154
6.7.3	Costo de Operación.....	155
6.7.4	Estado de Resultados.....	156
6.7.5	Flujo de Caja Económico.....	156
6.7.6	Flujo de Caja Financiero	157
6.7.7	Análisis de la estructura de Costos.....	157
6.7.8	Análisis del Punto de Equilibrio.....	158
6.7.9	Indicadores Financieros.....	160
7	CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
8	BIBLIOGRAFIA	
9	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Precios FOB referenciales por kilogramo (US\$/Kg)</i>	39
<i>Tabla 2 Lista de los mercados importadores para café exportado por Perú en 2017</i>	39
<i>Tabla 3 Principales Empresas exportadoras de café en el Perú</i>	41
<i>Tabla 4 Principales empresas comercializadoras de café tostado y soluble en Perú (%)</i>	43
<i>Tabla 5 Crecimiento de cafeterías a nivel nacional</i>	43
<i>Tabla 6 Principales marcas de café comercializados a nivel de supermercados en Lima</i> <i>Metropolitan</i>	44
<i>Tabla 7 Importaciones de café peruano en 2015</i>	45
<i>Tabla 8 Lista de los mercados proveedores de café importado por Perú en 2017</i>	46
<i>Tabla 9 Consumo de café tostado en TM en los supermercados a nivel nacional</i>	49
<i>Tabla 10 Consumo de café tostado en millones de soles en los supermercados a nivel nacional</i> ...	50
<i>Tabla 11 Consumo de café en cafeterías y franquicias en TM</i>	50
<i>Tabla 12 Crecimiento del consumo per cápita (gr)</i>	51
<i>Tabla 13 Principales países consumidores de café - Volumen 2017</i>	76
<i>Tabla 14 Principales países consumidores de café - Volumen per cápita 2017</i>	77
<i>Tabla 15 Principales países consumidores de café – Valor Retail 2017</i>	77
<i>Tabla 16 Principales países consumidores de café – Valor Retail (US\$) per cápita 2017</i>	78
<i>Tabla 17 Perfil Edad</i>	88
<i>Tabla 18 Perfil Distrito</i>	89
<i>Tabla 19 Perfil Tazas de café al día</i>	89
<i>Tabla 20 Perfil Marca de café</i>	90
<i>Tabla 21 Perfil precio café</i>	90
<i>Tabla 22 Perfil horario de consumo</i>	91
<i>Tabla 23 Perfil consumo /mes</i>	91
<i>Tabla 24 Perfil razones de compra de café por internet</i>	92
<i>Tabla 25 Crecimiento del consumo per cápita</i>	100
<i>Tabla 26 Estimación de tamaño de mercado y participación</i>	101
<i>Tabla 27 Población distritos segmentos A, B</i>	103
<i>Tabla 28 Proyección crecimiento población segmentos A, B</i>	104
<i>Tabla 29 Estimación de demanda</i>	105
<i>Tabla 30 Asociaciones clave / objetivos</i>	118
<i>Tabla 31 Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	120
<i>Tabla 32 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI</i>	121
<i>Tabla 33 Precios de los cafés en el mercado</i>	128
<i>Tabla 34 Precios iniciales de lanzamiento</i>	128
<i>Tabla 35 Ejemplos de contenidos a publicar</i>	136
<i>Tabla 36 Usos del correo electrónico como estrategia de mercadeo</i>	137
<i>Tabla 37 Estrategias de Facebook</i>	138

<i>Tabla 38 Estrategias de Youtube</i>	<i>139</i>
<i>Tabla 39 Inversión en gastos pre operativos</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 40 Inversión Inicial</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 41 Calculo de depreciación de activos fijos.....</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 42 Escenarios para Cafés Peruanos</i>	<i>153</i>
<i>Tabla 43 Tasa de interés a plazo fijo.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 44 Estimación de ingresos cinco años.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 45 Estimación de costos de producción cinco años.....</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 46 Estimación de costo de operación cinco años.....</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 47 Estado de Resultados cinco años.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 48 Flujo de caja económico cinco años.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 49 Flujo de caja financiero cinco años.....</i>	<i>157</i>
<i>Tabla 50 Análisis de estructura de costos cinco años.....</i>	<i>157</i>
<i>Tabla 51 Determinación del punto de equilibrio cinco años.....</i>	<i>158</i>
<i>Tabla 52 Indicadores financieros finales.....</i>	<i>160</i>

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico 1 Modelo de negocio</i>	4
<i>Gráfico 2 Metodología para la investigación</i>	9
<i>Gráfico 3 El café y su relación con los índices de felicidad</i>	22
<i>Gráfico 4 Cadena productiva del café</i>	23
<i>Gráfico 5 Cadena productiva del café en el Perú</i>	31
<i>Gráfico 6 Cadena productiva de café en Lima Metropolitana</i>	32
<i>Gráfico 7 Cadena productiva del café en Lima Metropolitana</i>	42
<i>Gráfico 8 Consumo de café en el Perú (Kilos y Soles)</i>	48
<i>Gráfico 9 Cinco fuerzas de Porter</i>	74
<i>Gráfico 10 Ventas en valor per cápita de café retail (US\$) – 2017</i>	81
<i>Gráfico 11 Ventas en volumen per cápita de café (Kg) – 2017</i>	81
<i>Gráfico 12 Frecuencia de consumo de café</i>	82
<i>Gráfico 13 Consumo de café según sexo</i>	82
<i>Gráfico 14 Frecuencia de compra de café en Lima Metropolitana</i>	83
<i>Gráfico 15 Frecuencia de visita a cafeterías en Lima Metropolitana</i>	83
<i>Gráfico 16 Preferencia de consumo frente a las marcas en Lima Metropolitana</i>	84
<i>Gráfico 17 Consumo según estilo de vida</i>	84
<i>Gráfico 18 Consumo según edad en Lima Metropolitana</i>	85
<i>Gráfico 19 Dispositivo usado al comprar alimentos por internet</i> <i>Gráfico 20 Modelo de Negocio</i> CANVAS	85
<i>Gráfico 20 Rango de gasto en su última compra de alimentos por internet</i>	86
<i>Gráfico 21 Disponibilidad para pagar al comprar alimentos por internet</i>	86
<i>Gráfico 22 Probabilidad de comprar en la web de CafesPeruanos.com</i>	87
<i>Gráfico 23 Descripción del modelo de negocio</i>	111
<i>Gráfico 24 Modelo de Negocio CANVAS</i>	112
<i>Gráfico 25 Propuesta de Valor</i>	114
<i>Gráfico 26 Objetivos del canal de comunicación</i>	115
<i>Gráfico 27 Grupos de interés del sector cafetalero peruano</i>	124
<i>Gráfico 28 Diagrama de suministro</i>	131
<i>Gráfico 29 Estrategias de distribución</i>	132
<i>Gráfico 30 Etapas de cumplimiento de ordenes</i>	132
<i>Gráfico 31 Beneficios obtenidos en logística</i>	133
<i>Gráfico 32 Adquisición de clientes</i>	140
<i>Gráfico 33 Técnicas de comunicación digital y tradicional</i>	141
<i>Gráfico 34 Conversiones</i>	142
<i>Gráfico 35 Retención de clientes</i>	142
<i>Gráfico 36 Embudo de conversiones</i>	143

<i>Gráfico 37 Estrategia de operaciones.....</i>	<i>146</i>
<i>Gráfico 38 Flujo de comercialización.....</i>	<i>147</i>
<i>Gráfico 39 Organigrama.....</i>	<i>149</i>
<i>Gráfico 40 Escenarios para Cafés Peruanos.....</i>	<i>153</i>
<i>Gráfico 41 Estructura de costos cinco años.....</i>	<i>158</i>
<i>Gráfico 42 Evolución del PU-CF-CV.....</i>	<i>159</i>
<i>Gráfico 43 Evolución del punto de equilibrio cinco años.....</i>	<i>159</i>

Cesar Labra Choquehuanca

Labraces1@hotmail.com

<https://www.linkedin.com/in/cesar-labra-choquehuanca-172248a7/>



Ingeniero Mecánico con Maestría en Administración de Negocios (MBA) con 12 años de experiencia laboral en el área de mantenimiento Mecánico de la industria minera, Experiencia como planificador de corto y largo plazo, Supervisor Senior Mecánico en las diferentes áreas como Molienda, Celdas de flotación, Remolienda, Filtros y Relaves, Orientado y enfocado en seguridad, desarrollo y ejecución en la gestión de mantenimiento, gestión de activos, organización y desarrollo de personas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.

Empresa minera dedicada a la extracción de Concentrado de Cobre y Moly con los altos valores y estándares de seguridad, actualmente cuenta con 5000 colaboradores entre Empleados y Funcionarios.

Supervisor Senior de Mantenimiento Mecánico- Concentradora C2

Octubre 2018 - Actualidad

Liderar un equipo cuya misión es la de promover la seguridad y el cuidado del Medio Ambiente gestionando la comunicación interna, el cambio y clima organizacional de forma efectiva, promoviendo la Innovación y mejoras en el Área. Reportando a la Superintendencia de Mantenimiento Procesos C2.

Supervisor Mecánico- Concentradora C1

Octubre 2014 - Setiembre 2018

Estuve a cargo de la ejecución de los diferentes trabajos de mantenimiento programados en planta concentradora, promoviendo la seguridad y el cuidado del medio Ambiente tanto en el personal propio como con las contratistas, participe activamente en el desarrollo de ideas Innova que ganaron premios en ahorro de costos y seguridad. Reportando a la Superintendencia de Mantenimiento Procesos C1.

Planner Mecánico- Concentradora C1

Diciembre 2010 - Octubre 2014

Estuve a cargo de la programación, planificación y ejecución de las diferentes equipos de planta, se crearon planes de mantenimiento preventivo que fueron cargado al SAP, participe de la migración del ORAS al SAP, se realizaron seguimiento de equipos basado en horas según el PI proces Book. Reportando a la Superintendencia de Planificación C1.

Mecánico de Planta- Concentradora C1

Octubre 2006 - Diciembre 2010

Líder Mecánico a cargo de la guardia, encargado de liderar los diferentes trabajos programados, gestionando recursos para la ejecución de los diferentes trabajos programados, se participó en el desarrollo de procedimientos para un trabajo seguro, se desarrolló herramientas/repuestos innovadores que permitieron aumentar la confiabilidad de los equipos. Reportando a la Superintendencia de Mantenimiento Mecánico C1.

INCOSEL S.A.C.

Empresa minera dedicada al diseño, selección y ejecución de proyectos en Minería, donde el principal valor es el cuidado de su recurso más importante que es la persona y la preservación del medio Ambiente.

Residente de Obras

Marzo 2004 – Setiembre 2006

A cargo del diseño, selección y montaje de los diferentes equipos de planta entre los más importantes está el montaje de una Bomba Centrífuga en la planta concentradora y el montaje de un Filtro Larox en la planta de Oxidos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2014 – 2017

Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

2011 - 2013

Maestría en Ingeniería de Mantenimiento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

2007 - 2008

Segunda Especialidad: Ingeniería Financiera.

TECSUP

2004 - 2006

Especialista en Mantenimiento de Planta Concentradora.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA (5TO SUPERIOR)

1999- 2003

Ingeniero Mecánico.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración de Negocios

Título de la tesis: " Plan de negocio para la comercialización de cafés peruanos a través de una plataforma online en lima metropolitana "

Autor(es): Labra Choquehuanca, Cesar.

El café es el principal producto de la agro exportación en el Perú, el 95% de la producción nacional se exporta como materia prima (café verde) con precios regulados por mercados internacionales el otro 5% se queda para consumo interno. La gran mayoría de peruanos no tiene cultura cafetera y el 70% de los mismos consume café instantáneo, otro 28% cafés de segunda o descartes y solo un 2% consumen cafés con algún tipo de certificación. El mercado de consumo en el Perú es oligopsónico, dominado por unas pocas marcas. Esta situación, durante mucho tiempo ha sido perjudicial para los productores quienes al no tener acceso al mercado, reciben precios bajos y para los consumidores que no tienen acceso a los buenos cafés producidos en el Perú. La presente propuesta de negocios conecta, a través de la tecnología, a productores y consumidores de los mejores cafés nacionales a través de una plataforma online cafesperuanos.com, donde el consumidor puede escoger el café de su preferencia, recibirlo en la comodidad de su hogar y a un precio mucho menor si lo haría en una tienda física. Por otro lado está el productor que recibe mejores precios pues no vende materia prima, sino un producto con mayor valor agregado, beneficiando se esta manera a ambas partes.

ABSTRACT

Coffee is the main agricultural export product in Peru, 95% of national production is exported as raw material (green coffee) with prices regulated by international markets, the other 5% is left for domestic consumption. The vast majority of Peruvians do not have coffee culture and 70% of them consume instant coffee, another 28% second-class coffee or discards and only 2% consume coffees with some type of certification. The consumer market in Peru is oligopsonic, dominated by a few brands. This situation has long been detrimental to producers who, because they do not have access to the market, receive low prices and for consumers who do not have access to good coffee produced in Peru.

The present business proposal connects, through technology, producers and consumers of the best national coffee through an online platform cafesperuanos.com, where the consumer can choose the coffee of their choice, receive it in the comfort of their home and at a much lower price if you would in a physical store. On the other hand is the producer that receives better prices because it does not sell raw materials, but a product with greater added value, thus benefiting both parties.

1 CAPITULO I. INTRODUCCION

1.1 Aspectos Metodológicos.

1.1.1 Antecedentes.

Según el MINAGRI, el sector cafetalero es la actividad más importante del sector agrícola peruano, y el café es considerado actualmente como el producto bandera de la agro exportación.

Según la Organización Internacional del Café, al 2017, el Perú ocupa el noveno lugar como productor de café y séptimo exportador. Asimismo, se encuentra entre los principales abastecedores de tres de los cinco primeros compradores de café en el mundo.

El café es el primer cultivo de la agro exportación peruana. 223 mil familias se dedican a su cultivo, según el Censo Nacional Agropecuario 2012, quienes cultivan 425 mil hectáreas de café en 16 regiones en el norte, centro y sur del País. Gracias a estas familias, el Perú, es reconocido como uno de los mejores productores de café en el mundo.

Según la Cámara Peruana del Café Cacao (CPC), en términos generales, el 95% del café peruano se exporta como materia prima (café verde), siendo el país productor con menor consumo per cápita en la Región.

El café peruano, por su excelente calidad, es apreciado mundialmente y ha ganado diversos premios internacionales, entre los que podemos destacar: El año 2010, Wilson Sucaticona, en el marco de la XII Feria de la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA), obtuvo el premio como el “mejor café especial del mundo”, imponiéndose a importantes productores como Colombia, Guatemala y Kenia. Recientemente, Vicentina Phocco Palero, con la marca “Quechua” gana el “Premio Mundial al Mejor Café de Calidad”, en la categoría pequeños productores, en el marco de la feria Global Specialty Coffee EXPO Seattle 2018, realizada en Estados Unidos.

En el mercado mundial el café es un *commodity*, los precios que se pagan a los productores se basan a la fluctuación de los precios internacionales. En muchos casos estos precios están por debajo del costo de producción en campo, es decir, el productor es quien sale perdiendo.

La estructura del mercado de café en el Perú es de naturaleza oligopsónica, pocos actores por el lado de la demanda (compradores de materia prima) pero con fuerte

control sobre el mercado final (vendedores de producto terminado) y, en consecuencia, en las relaciones con los actores que están en el lado de la oferta.

Así mismo, el Perú es un país cafetalero pero no cafetero. Según reporte de Euromonitor International - 2017, el consumo per cápita de café en el Perú apenas llega a las 47 tazas al año y ubica al país como último en la región, comparado con Brasil y Colombia que llegan a 795 y 375 tazas al año respectivamente.

Según la Central Café y Cacao el 70% de los peruanos consume café instantáneo e importado, el 28 % consume cafés de segunda o descarte (granos que no han pasado el control de calidad para ser exportados) y solo un 2% de los peruanos consume cafés de calidad. En conclusión cerca del 98% de los peruanos consume cafés de bajísima calidad y vencidos, en caso de los importados, esto sucede también porque, debemos ser claros, el peruano no tiene buena cultura cafetera.

Debemos tener en cuenta que en el proceso de fabricación del café instantáneo se adicionan conservantes químicos, disminuyendo la cantidad de granos naturales y por tanto, de sus propiedades nutricionales, de sus componentes aromáticos y de los beneficios que el café en grano sí tiene, como los antioxidantes y antidepresivos.

En resumen, el Perú, es poseedor de excelente variedades de café de calidad, pero quienes los producen se ve obligados a vender al exterior recibiendo a cambio precios regulados por mercados internacionales. Por el otro lado, el consumidor peruano, en su gran mayoría toma cafés importados e instantáneos de bajísima calidad, pagando precios altos por ellos. Esto se debe a la profunda desconexión entre productores y consumidores de cafés peruanos.

Según la Junta Nacional del Café (JNC) hace 45 años el consumo per cápita era de 1 kg y por diversos factores cayo, llegando a 250 gr el 2002. Sin embargo, esta situación ha ido cambiando, el 2012 el consumo per cápita subió a 700 gr, es decir, se triplico. Con el ingreso de las grandes marcas al mercado, el peruano, cada vez es más cafetero. El consumo de café ha ido incrementando año tras año, en Lima así como en las grandes ciudades hay un incremento sostenido, impulsado principalmente por el sector privado que está apostando por las cafeterías. Según la JNC se espera llegue a 1.5 kg al 2022.

La tecnología ahora está presente en todos los sectores de la economía y en todas partes está cambiando la manera de comprar, vender y relacionarse entre empresas y consumidores. No solo llegaron para quedarse sino que están transformando por completo tanto a empresas, instituciones y a todos los sectores de la economía sino

también, a la forma de cómo las personas consumen los bienes y servicios producidos por estos. Esto a su vez, plantea una serie de retos y amenazas, cada vez más importantes, para las grandes empresas, pero también grandes oportunidades para las empresas pequeñas. Nunca en la historia económica mundial, las pequeñas empresas, tuvieron esta oportunidad de pegarle a las grandes empresas y competir con éstas e incluso desaparecerlas del mercado. El avance y la adopción de estas nuevas tecnologías no deben verse únicamente como una amenaza para las grandes empresas, en la destrucción de la cadena de valor tradicional, sino al contrario, como una potente herramienta de la competitividad de las empresas.

En un mercado globalizado, con clientes cada vez mejores informados y a la vez más exigentes es necesario la especialización y competitividad de los productos y servicios, en ese sentido, uno de los factores clave que necesita mayor atención y análisis, es la innovación.

Según Ipsos Perú, actualmente un 42% de la población total en el Perú utiliza el servicio de internet, y el dispositivo más común para acceder a ella son los smartphones. Las actividades a las que los internautas dedican más tiempo se agrupan en indagación, interacción y entretenimiento.

Esto no es ajeno a las empresas pequeñas y nuevos emprendimientos, quienes han visto en este cambio una oportunidad para poner en vitrina sus productos y servicios, y de esta manera, facilitar las transacciones con sus clientes para que, con solo un "clic" puedan adquirir productos y servicios desde la comodidad.

De esta manera, el comercio electrónico (e-commerce) se ha vuelto hoy una realidad y viene creciendo a pasos agigantados, ofreciendo oportunidades a las pequeñas empresas y emprendedores, y retos a las grandes.

Los cafés peruanos de excelentes calidad, el consumo interno que crece de manera sostenida y la tecnología que permite conectar directamente a productores y consumidores, en suma, constituyen una gran oportunidad que se debe aprovechar como peruanos.

Es por eso que se propone el presente Plan de Negocio, cuyo fin es situar a un click de distancia a productores y consumidores de cafés peruanos, beneficiando así a ambas partes.

Por un lado se beneficia el productor ya que vende sus productos a un precio más acorde a su esfuerzo que el que obtiene vendiendo a mayoristas o intermediarios.

Por otro lado el consumidor final, que puede adquirir este producto de calidad sin moverse de casa y a un precio más asequible que en otras tiendas orgánicas y supermercados.

El propósito general de la presente iniciativa es desarrollar el mercado interno de un café de alta calidad en la ciudad de Lima, promoviendo y proponiendo un sistema de innovación en la cadena del café.

El modelo de negocio de cafesperuanos.com está basado en las tres Ps, planeta, personas y *profit* y se muestra en el siguiente gráfico:

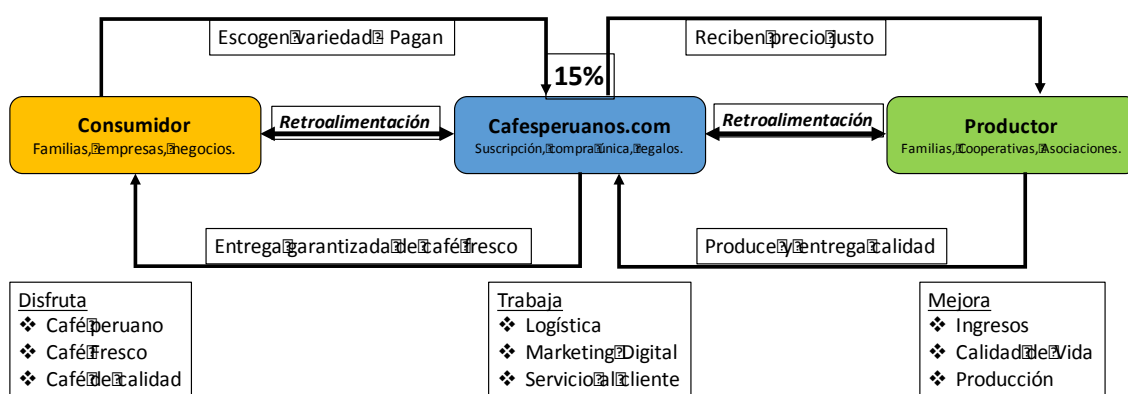


Gráfico 1 Modelo de negocio

1.1.2 Objetivos.

1.1.2.1 Objetivo General.

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una Empresa comercializadora on-line de cafés especiales, gourmet, orgánicos y de productores 100% peruanos, premiados nacional e internacionalmente, el cual se comercializará a nivel de Lima Metropolitana dentro de un escenario temporal para los próximos cinco años.

1.1.2.2 Objetivos Específicos.

1. Realizar el estudio de mercado para café en el Perú con el objetivo de cuantificar las ventas potenciales y posibilitar las proyecciones de demanda del producto, incluyendo las estrategias de la mezcla de mercadeo.

2. Diseñar un modelo de negocio y un conjunto de estrategias innovadoras que permita entregar valor a los clientes, penetrar en el mercado y crecer exponencialmente.

3. Elaborar un estudio económico financiero a 5 años con las inversiones, ventas y costos del proyecto, teniendo en cuenta los indicadores financieros y sus respectivas conclusiones para conocer la rentabilidad y viabilidad del negocio.

1.1.3 Justificación y Contribución.

1.1.3.1 Justificación.

Justificación practica

El tema de esta investigación plantea un modelo de negocio innovador para aprovechar una oportunidad en el mercado, la excelente calidad del café peruano y el crecimiento del consumo de café en Lima Metropolitana.

Justificación por impacto social

El café representa una oportunidad para mejorar la calidad de vida de miles de familias. El presente trabajo pretende mejorar los niveles de ingreso de las familias productoras, pues tendrán acceso al mercado y poner a disposición de los consumidores, los mejores cafés peruanos.

Justificación por modelo de negocios innovador

El siguiente plan de negocios aporta un modelo de negocio innovador, usa el avance de la tecnología, aprovechando las oportunidades del mercado.

1.1.3.2 Contribución.

El presente plan de negocio busca demostrar que los avances tecnológicos están abriendo una serie de oportunidades a las familias productoras, empresas pequeñas, familias cafetaleras, asociaciones y cooperativas quienes a través de esta propuesta tendrían la oportunidad de insertarse al mercado nacional con sus productos, cafés especiales ganadores de premios nacionales e internacionales, lograr mejores precios, mejorar su calidad de vida y su producción. Por otro lado, permite al consumidor

acceder y disfrutar los mejores cafés peruanos en la comodidad de su hogar o centro de labor.

El presente plan de negocios nace de un estudio del mercado de café en el Perú, de la cadena de valor, de la situación de los productores y los hábitos de consumo de los peruanos, esto ha permitido elaborar esta propuesta innovadora que lo que busca es contribuir en mejorar las condiciones económicas del productor, llevar los mejores cafés peruanos especiales a la puerta del consumidor, cuidar el planeta y obviamente generar ingresos para la empresa.

1.1.4 Alcances y Limitaciones.

1.1.4.1 Alcances.

- El presente estudio explorará el mercado de café en el Perú y principalmente en Lima Metropolitana en donde se implementara el negocio.

- El estudio abarcara, a datos cualitativos y cuantitativos, desde el año 2010 hasta el 2017. En caso de subsistir la falta de información relevante secundaria, se recurrirá a entrevistas con expertos en tendencias de dicho sector.

- La investigación abarca únicamente a las empresas dedicadas al rubro de café. Identificar a los mejores productores de café en el Perú y el consumo en Lima Metropolitana.

- Para lograr el grado de suficiencia para determinar los factores clave de éxito para iniciar, implementar y gestionar dicho negocio, el autor de esta tesis se propone revisar apuntes e impresiones encontradas en internet.

- El presente trabajo incluye, en el contenido, lo siguiente:

- Estudio del mercado (demanda) y de la competencia (oferta) actual en Lima Metropolitano.

- Determinación del problema principal y segmento de mercado que tiene el problema.

- Implementación de un modelo de negocios online.

Elaboración de un plan de negocios incluye las estrategias tácticas de marketing, operaciones, organización, recursos humanos, TI y Responsabilidad Social Empresarial.

1.1.4.2 Limitaciones.

- Existe escasa y desactualizada información referida a la producción y consumo de cafés en el Perú y en Lima Metropolitana.
- No se cuenta con los recursos económicos y de tiempo suficientes para realizar diversos estudios de mercado a nivel nacional.
- Banco de datos incompletos y no actualizados, de las empresas dedicadas al rubro de café en el país.

1.1.5 Marco Contextual

De Acuerdo con Carlos Díaz Vargas y Meike Carmen Willems (Lima, mayo de 2017) El café es un cultivo permanente o perenne que en el Perú se siembra en los valles interandinos y se extiende por toda la banda oriental de la cordillera de los Andes, comúnmente llamada selva alta o yungas.

El café es cultivado por pequeños productores, quienes conducen entre 1 ha y 5 ha y representan el 85% del total de caficultores. Estos conducen sus fincas con un nivel tecnológico bastante precario, y solo un 20% está asociado, generalmente en cooperativas, conectándose de esta manera al mercado, las cuales producen y exportan dando prioridad a la certificación orgánica y a los cafés especiales para obtener mejores precios.

En el Perú, De Acuerdo con Carlos Díaz Vargas y Meike Carmen Willems (Lima, mayo de 2017) el consumo interno de café es uno de los más bajos de América Latina y del mundo. Cifras reportan que alcanza apenas los 650 gramos per cápita (Según Sierra Exportadora) . No obstante, un reciente estudio realizado por la Central de Cooperativas de Café de Perú (2016), con alcance nacional, señala que esta cifra se ha incrementado a 1100 gramos per cápita; habiéndose incrementado, sobre todo, el café importado, soluble y de mala calidad. No obstante el patrón de consumo está variando, el consumidor urbano está cambiando el café instantáneo por café tostado, acercando el consumo per cápita a 1 kg anual, este segmento aun es minoritario.

Desde el 2008 se festeja, el último viernes de agosto, el Día del Café Peruano. La Central de Café y Cacao del Perú viene organizando desde hace cuatro años el Campeonato Nacional de Catadores, y desde hace dos, el Campeonato Nacional de Arte Latte, eventos con muy buena acogida del público amante del café y con una amplia difusión en los diferentes medios de comunicación y redes sociales.

Segun Carlos Díaz Vargas y Meike Carmen Willems (Lima, mayo de 2017) Los productores y los gremios precisan que el precio final de venta es menor en por lo menos 3 soles por kilo que el costo de producción. Esto incide en un débil desarrollo social, económico y ambiental de las zonas cafetaleras, que continúan viviendo en situación de pobreza y extrema pobreza.

La falta de competitividad, el difícil acceso al mercado y la degradación ambiental mantienen el circulo de la pobreza. Existen incentivos para mejorar la calidad de la producción, como el concurso Taza de Excelencia, pero su impacto se revierte solo a unos cuantos productores. Los acopiadores tratan de pagar siempre precios más bajos y no premian la calidad del grano. Muchas cooperativas no tienen recursos humanos especializados ni laboratorios para evaluar la calidad y . Por otro lado, la promoción de la calidad aun es deficiente, el peruano no tiene cultura cafetera, no se garantiza la trazabilidad del producto para el mercado interno, a lo que se suma la deficiencia en laboratorios y profesionales que apoyen este proceso.

El consumo de café a nivel país es muy bajo, de otro lado, carecemos de una cultura cafetera y estrategia de promoción de consumo a nivel nacional e internacional. El café peruano, a pesar de su excelente calidad, no se ha consolidado aun como un café de alta calidad en los mercados internacionales, debido al deficiente control, informalidad en la cadena, debil trazabilidad, etc.

Finalmente, no existe una estrategia de promoción del consumo interno, el acceso al mercado interno es limitado y presenta diversos problemas, y los estudios no están actualizados. Los cafés peruanos que se venden en el mercado nacional son muy costosos y de difícil acceso para los consumidores de los buenos cafés peruanos y deben competir con cafés solubles (instantáneos) importados libres de aranceles.

1.1.6 Metodología



Gráfico 2 Metodología para la investigación

1.1.6.1 Fuentes de Información.

Se realizó grupos focales con actores del eslabón productivo, pequeños productores representados por asociaciones y cooperativas de café, comercialización y transformación, así como también con representantes de instituciones como la Junta Nacional de Café, Cámara Peruana del Café y Cacao y Central Café Cacao, gremios que representan a los productores cafetaleros.

Para el desarrollo de la tesis se utilizarán fuentes de información primaria, es decir, los actores directos en la cadena de valor del café y secundaria, es decir, análisis y opiniones vertidos por distintos autores como gremios cafetaleros, gobierno, especialistas en el tema, etc.

Con el fin de analizar el estado actual del mercado del café en el Perú y el tamaño de mercado en Lima Metropolitana, se recurrirán a estadísticas relacionadas con el café

peruano, estudios de agencias de mercadeo, informes de exportaciones y otros estudios relacionados al café con el fin de estimar la producción, consumo, precio, costos de producción, calidad, tendencias de consumo, tamaño de mercado, competencia, etc.

1.1.6.2 Estudio Cuantitativo.

Se desarrolló un análisis de la información recabada y redacción del presente Plan de Negocio.

1.1.6.3 Tipos de Investigación.

Una vez analizado el mercado y detectado el problema / oportunidad, diseñaremos el Modelo de Negocio y la Propuesta de Valor, tomando como referencia la siguientes textos: “Generación de Modelos de Negocio” y “Diseñando la Propuesta de Valor” de los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y el texto Running Lean de Ash Maurya. A partir de allí, se planteara un modelo de negocio basado en tecnología digital y demás alternativas de estrategias competitivas para el negocio propuesto.

Teniendo claro el Modelo de Negocio y la Propuesta de Valor diseñaremos el Plan de Negocios, tomando como referencia el texto “Como elaborar un Plan de Negocio” de Lydia Arbaiza Fermini – Universidad ESAN. Partiendo de realizar el análisis FODA con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, diagnostico situacional, análisis del sector, el entorno micro y macro económico, etc. Para luego ir planteando las estrategias de operaciones, organización, marketing, etc.

Se realizara el plan de marketing tradicional y digital, plan de operaciones, definir la estructura de la empresa, inversión inicial, y los recursos necesarios con los que se trabajarán. Para que finalmente podamos establecer la viabilidad del presente proyecto.

Se realizará el análisis de la rentabilidad del presente plan de negocio y los beneficios a nivel técnico y social del negocio propuesto.

El producto de los análisis antes descritos, en conjunto, con el conocimiento adquirido durante los estudios de la maestría, se aplicará para generar las partes fundamentales que sustenten el presente plan de negocios.

1.2 Análisis del Café.

1.2.1 Contexto Histórico

De acuerdo con la Junta Nacional de Café, Cámara del Café y Cacao, Organización Internacional del café, FAOStat (Enero,2018),El café fue introducido por franceses que llegaron a América Central a principios del siglo XVIII, y fueron los holandeses que

extendieron su cultivo hacia América del Sur. El cultivo de café amplió la frontera agrícola y fue un factor determinante para el crecimiento de la población en terrenos que antes tenían poco o ningún valor. A mediados del siglo XVIII el café era producido en Chanchamayo, Moyobamba, Jaén, Huánuco y Cusco, tanto para el consumo local y también para la exportación a Alemania, Chile y Gran Bretaña. La primera cafetería en Lima se abrió en el año 1791. A partir de 1850 el valle de Chanchamayo alcanza un ritmo constante de producción, gracias a la difusión a cargo de los sacerdotes jesuitas y alcanzó sus más altos niveles a partir del año 1880. La caída de precios como consecuencia de la depresión económica en la última década del siglo XIX, desencadenó la debacle de la economía del país y se agudizó a partir de 1902, recuperándose en 1910. Simultáneamente mejoran los precios internacionales del café, permanecieron altos y estables hasta 1920, periodo que coincide con la alta producción. En la década de 1930 Chanchamayo se consolida como una zona cafetalera, cuyas instalaciones permitían procesar mayores cantidades de granos, garantizando cantidad y calidad uniforme. Compañías formadas por capitales ingleses acopiaban y comercializaban la producción de café del valle del río Perené, que incluía Chanchamayo, Tarma y La Merced. La política de estas compañías era producir cafés de alta calidad para garantizar y asegurar precios elevados. Durante la década del 1950 a 1960 el cultivo del café se va consolidando en el mercado mundial gracias al esfuerzo conjunto de empresas productoras y exportadoras que alcanzaron un reconocido prestigio internacional. La reforma agraria decretada por el gobierno militar de 1968 determinó la aparición de pequeños caficultores que la actualidad constituyen el grueso de los productores de café en el país.

1.2.2 Denominación y origen del café.

El arbusto de donde proviene el grano de café se llama cafeto. Es originario de la provincia de Kaffa en las tierras altas de Abisinia, actual Etiopía, en donde crece de forma silvestre. El cafeto es un arbusto de tamaños que varían de 3 a 4 metros de altura, aunque llega a medir diez metros de altura. Del cafeto se extraen los frutos (cerezo, bayas) que son de un color rojizo, de pulpa dulce con un olor peculiar, del cual se extraen las semillas, las cuales son las que conocemos como café.

1.2.3 Morfología y variedades de Cafés.

El cafeto se desarrolla con relativa facilidad desde los 600 hasta los 1800 m.s.n.m. en varias regiones geográficas del Perú. Sin embargo, existen plantaciones que alcanzan los 2,000 m.s.n.m. y es precisamente ahí donde se producen los cafés especiales.

La diversidad de combinaciones de climas, suelos, precipitación y luz solar constituye un escenario propicio para el cultivo del café. El Perú produce mayormente Café Arábica, con distintos perfiles de sabor, aroma y acidez. Las variedades que se cultivan son: Típica, Caturra y otras. El 90% del café peruano es cultivado bajo sombra, principalmente de leguminosas, con una densidad promedio de 2,000 plantas por hectárea.

En concordancia con las tendencias actuales, algunas cooperativas y asociaciones se han especializado y trabajan en orgánico (libres de químicos) y otros cafés especiales (de altura). Estos son reconocidos por su perfil y características peculiares como su calidad de taza, acidez y sabor balanceado.

1.2.4 Importancia, usos y valor nutricional.

Su principal función es alimenticia, se toma regularmente en forma de infusión, preparada a través de diversos métodos y consumido de diversas formas como: café bebible (americano, espresso) dulces, helados, y hasta en algunos guisados.

Sus principales usos son el alimenticio y farmacológico, por sus propiedades estimuladoras del sistema nervioso. Habitualmente se sirve caliente, pero también se toma frío o con hielo, dependiendo de los gustos del consumidor.

Algunas de las formas más populares de tomarlo son con leche (con o sin azúcar), con crema o nata, con chocolate o algún licor ya dependiendo de la receta pues hay muchas maneras de prepararlo.

Algunos beneficios del consumo moderado del café es que gracias a la cafeína, que actúa como estimulante del sistema nervioso, induce a un estado de alerta y disminuye la somnolencia. Contiene antioxidantes como los ácidos fenólicos, ácido clorogénico y melanoidinas que ayudan a la conservación y longevidad celular y orgánica.

El café tiene muchas sustancias diferentes como: Minerales (sodio, calcio, hierro, fósforo, y potasio), vitaminas (A, B1, B2, B3, B5, B6, B7, B9, B12, C, D, E, K, Alfa caroteno, Alfa tocoferol, Beta caroteno, Beta criptoxantina, Beta caroteno, Beta tocoferol, Caroteno, Delta tocoferol, Folatos alimentarios, Gamma tocoferol, Niacina preformada, Retinol) y Cafeína.

1.2.5 Características del Café.

El sabor, aroma y cuerpo del café que se ofrece Cafés Peruanos, tiene la personalidad de las principales regiones cafetaleras del Perú, además que proviene de caficultores reconocidos nacional e internacionalmente, que viven en armonía con el medio ambiente y con prácticas de responsabilidad social, debidamente certificadas.

El café orgánico no contiene agroquímicos, esta es la clave para resaltar el sabor, aroma y cuerpo que lo caracteriza.

1.2.6 Segmentación del mercado de café

En el mercado el café se distinguen tres segmentos:

El “Mainstream” o de “grandes volúmenes” es el primer y más amplio grupo. Se encuentran los cafés robusta y parte de los cafés arábica. Principalmente son destinados a la elaboración de bebidas en base a café y a los cafés instantáneos.

Los cafés de especialidad o gourmets, que abarca aquellos de alta calidad y dirigidos normalmente a nichos de mercados especializados. Los cafés de especialidad se califican con 83-84 puntos o más, según la escala de la Asociación de Cafés de Especialidad de los Estados Unidos (SCAA); crecen en climas y alturas específicas distinguiéndose por no tener defectos en taza.

Los cafés orgánicos, certificados o sostenibles, que garantizan al consumidor que han sido producidos bajo lineamientos sociales y normas de producción orgánica ambientalmente sostenibles. (Proyecto Café y Clima, 2017)

1.2.7 Calidad y competitividad del café en el Perú.

La calidad es el resultado de muchos factores en la producción y el procesamiento del café. Los más importantes son el lugar de origen del producto, la variedad de café específica (Robusta o Arábica y las subvariedades de Arábica: Borbón, Castillo, Geisha y otros), la adecuada siembra y manejo agronómico, los procesos de cosecha y poscosecha y la industrialización del frijol.

Los atributos de un café verde están relacionados con su calidad física e intrínseca: factores como el contenido de humedad, el color, el marchitamiento verdoso, el tamaño del grano y el conteo de defectos podrían reducir el valor y la calidad del café; su ausencia podría resultar en un café premium (café especial).

Los atributos sensoriales del café tostado también están relacionados con el proceso de extracción. Estos atributos de calidad pueden variar dependiendo de las cualidades organolépticas principales que se utilizan para evaluar la bebida que son:

- Aroma
- Sabor
- Acidez
- Cuerpo
- Amargura
- Impresión global y retrogusto

Cada uno de estos cinco atributos se refleja en intensidad (cuánto) y calidad (qué tan bueno), que se basan en protocolos de ventosas . Las calificaciones generales proporcionan una evaluación resumida basada en una escala de 50 a 100; cuanto mayor sea el puntaje, mejor será la calidad.

A pesar de las amplias clasificaciones de cafés de especialidad / especialidad en todo el mundo, la Asociación de Cafés Especiales de América (SCAA) utiliza un puntaje de catación superior a 85 como criterio de calidad para este segmento de café. Este es un criterio de calidad importante y mensurable para el café especial.

Los clasificadores de Q (y recientemente los Graders de R) se encargan de asignar un puntaje a los cafés evaluados de acuerdo con los protocolos de catación; el Instituto de Calidad del Café es el centro que imparta formación a Q y R grado.

La Organización para la Estandarización (ISO) también proporciona estándares específicos sobre la calidad del café, como ISO 10470 (café verde - gráfico de referencia de defectos).

En términos generales se reconoce al Perú como una país media alta de café, con bastante potencial y en proceso de mejora, pero con ciertas inconsistencias en sus envíos. El café peruano se considera una alternativa más económica que el café colombiano, siendo un punto importante la época de la cosecha.

El Perú produce café exclusivamente de la especie arábica, para Agriconsul el 70% es variedad Typica, 20% Caturra y el 10% otras variedades. Es sembrado exclusivamente en la ceja de selva, preferentemente a alturas de 800 m.s.n.m. La producción está concentrada en pequeños productores que en promedio poseen entre dos o tres hectáreas, una parte de ellos se agrupa en asociaciones con la finalidad de obtener beneficios como: mejores precios, servicios de post cosecha y acceso a mercados; estas asociaciones comercian el café de forma directa o a través de traders. (Proyecto Café y Clima, 2017)

En el acumulado de los últimos 10 años el área sembrada ha crecido en 32%, experimentando una caída en el 2013, que por efecto de la roya se redujo en 5%. En cuanto al área cosechada, el crecimiento acumulado durante los últimos 10 años fue de 34%. Pese a estos incrementos en las áreas de producción, siembra y cosecha, la producción solo ha crecido un 3% en la última década, es decir, la décima parte. Esto se debe al bajo rendimiento promedio que posee el sector: 13 qq/ha., cuyas causas se deben principalmente a financiamiento, pobres prácticas de cultivo y limitada fertilización de suelos. (Proyecto Cafe y Clima, 2017)

Entre el 2012 y 2014 la producción experimento una caída promedio de 33% producto del ataque de la roya. Sin embargo, esto se ha reducido al 20% del área infestada y buena parte de los productores está financiando el cambio de las plantas afectadas, los más afectados fueron los productores de las zonas bajas. (Proyecto Cafe y Clima, 2017)

Por su parte el Estado, con miras a mejorar la productividad y tras el ataque de la roya, en el 2013 implemento un programa para renovar 80,000 has de café, además ha incentivado el financiamiento a tasas bajas a través de Agrobanco. (Proyecto Cafe y Clima, 2017)

1.2.8 Costos de producción en campo

Según la Junta Nacional del Café - JNC, dos de los grandes problemas para los cafetaleros es el costo de producción y el precio final del producto. Se indica que los costos de producción por kilogramo se estiman en S/ 9,30, pero que el precio final recibido por el productor alcanza apenas los S/ 6,00. Esto implica una pérdida acumulada, en el 2016, de S/ 865 millones, lo que se traduce en una situación de desesperación y pobreza para los miles de pequeños productores del campo.

Otra de las variables con gran impacto en el costo de producción del café, son las vías de acceso, que vinculan el café desde el centro de producción hasta su consumo, haciendo difícil el acceso al mercado por parte de los productores y a los buenos cafés peruanos por parte de los consumidores. El costo de traslado, primero de la finca a la zona de acopio, a la planta de procesamiento, y después, al mercado para consumo interno, puede llegar a constituir un gran porcentaje del costo total de un kilo de café. El mejoramiento de las carreteras y el acceso a mejores vías tiene una implicancia directa en la reducción de costos de producción.

1.2.9 Cafés especiales

En el Perú no existe una definición nacional para los cafés especiales. Esta clasificación se asocia principalmente a aquellos que tienen alguna certificación. Sin embargo, sobre la base de experiencias internacionales, las categorías de cafés especiales incluyen:

1. Cafés de origen: denominación de origen, regional, estados, finca, exóticos.
2. Cafés sostenibles: certificados.
3. Cafés de proceso: según preferencias/órdenes de los clientes.
4. Café de variedad: Geisha, Bourbon, Caturras, etc.
5. Cafés con premios.
6. Cafés de altura.

Las cooperativas están generalmente asociadas a los cafés especiales, y atienden mercados especializados, con lotes y micro lotes, con altos puntajes en taza, con lo que se logra una mejora significativa de precios, por encima de los que establece la Bolsa de Nueva York. Los sistemas de producción asociados a ellos cuentan con diferentes y variados sellos de certificación en función del mercado, de modo que garantizan y certifican calidad.

Dentro del mercado de cafés especiales se destacan los siguientes:

Mezclas de autor: son cafés cuidadosamente seleccionados de diversos orígenes que alcanzan paletas de sabor únicas. Atienden a los gustos específicos de los consumidores y comunican el equilibrio y la calidad.

Origen único: los cafés de origen están recibiendo una atención cada vez más creciente por parte de la industria y los consumidores. El origen único está asociado a la alta calidad y singularidad de una determinada región o país. En Starbucks, la cadena de café más grande del mundo, los cafés de origen único también han comenzado a conquistar el espacio . Ejemplos de orígenes únicos son: Jamaica Blue Mountain , Hawaii Kona , Top Kenya AA y Guatemaltecos Antiguas .

Micro-lotes: El mercado de café especial también ha llevado a un aumento en micro-lotes . Estos granos de café de mayor calidad se venden por separado, en cantidades de hasta 50-75 bolsas, por un precio más alto. Los micro lotes permiten un comercio más directo entre los productores y los compradores más pequeños (como los comerciantes especializados y tostadores a menor escala). Esto abre una oportunidad interesante para cafés de alta calidad y valor agregado.

1.2.10 Problemas que enfrenta el café

Uno de los problemas que enfrenta la producción del café es el cambio climático. Es evidente que sus efectos estarían reconvirtiendo la agricultura en el mundo tan importante para la alimentación mundial. De acuerdo a un reciente estudio de The Climate Institute, uno de los grandes impactos en la producción mundial de café sería la probable reducción de esta a un 50% al 2050, esto debido al incremento en la temperatura promedio entre 2 a 4 °C en diferentes partes del mundo. Perú no es ajeno al cambio climático, una de sus recientes crisis es el ataque de la roya amarilla, y aun cuando se haya superado en gran medida, todavía se tiene mucho por hacer.

Se estima que las áreas adecuadas para el cultivo de café disminuirán sustancialmente para 2020 debido al cambio climático. Varias variedades de café también están en peligro, lo que aumenta las preocupaciones de tostadores, importadores y otros actores de la industria. El cambio climático puede afectar la producción mundial de café debido a las prolongadas sequías, el aumento de las temperaturas, la pérdida de biodiversidad y las fuertes lluvias. (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2017)

Debemos mencionar también la falta de vías de comunicación que impiden el traslado en buenas condiciones esto sumado a los efectos del reciente fenómeno El Niño Costero 2017, limitó nuestras exportaciones y encareció el costo de transporte ya que el café debe ser debidamente protegido con bolsas de atmosfera controlada tipo GrainPro para contrarrestar los ambientes húmedos.

Uno de los principales problemas para los caficultores es la falta de recursos económicos para solventar los gastos familiares (salud, alimentación, educación), que obligan a vender parte de la producción de café especial a intermediarios locales o a los comerciantes mayoristas. Estos intermediarios, en la mayoría de los casos se constituyen en competidores de la cooperativa a la que pertenecen, pese a existir el compromiso de abastecer materia prima para la exportación.

La producción empírica y la limitada aplicación de tecnología, le pasó la primera factura al sector cafetalero. El 2013 la roya arrasó con las plantaciones de café a nivel nacional, según reportes del SENASA más del 70% de las áreas cultivadas con variedades 100% arábica fueron devastadas por esta plaga.

Los efectos del cambio climático activaron la virulencia de la roya (plaga), perdiéndose gran parte de los cultivos y llevando a miles de productores a situaciones

de extrema pobreza, sin producción y endeudados con el sistema financiero. Hasta hoy, los caficultores siguen luchando por recuperar su producción y salir de la crisis, sin embargo, otro golpe, la caída de los precios internacionales los pone en una situación de incertidumbre que repercute en el debilitamiento de la cadena.

Los caficultores indicaron que venden la producción de café a intermediarios o acopiadores para obtener liquidez inmediata e incluso, dicen, estos intermediarios les adelantan dinero para satisfacer sus necesidades personales, contribuyendo de esta manera al mantenimiento de un círculo de pobreza y la complejidad existente en la cadena. La situación de pobreza en que se encuentran los productores, falta de acceso al mercado y, consiguientemente la falta de capital, hace que los agricultores tengan que continuar con las relaciones comerciales tradicionales.

“Uno se ve obligado a vender al intermediario para tener dinero.

Yo tengo diez hijos, que viven todos conmigo; incluso dos están casados, pero ahí los tengo, compartimos la olla”

Este sistema tradicional de relación comercial entre los caficultores y los acopiadores locales o intermediarios, no solo se sustenta en la disponibilidad de dinero en efectivo que le brindan los comerciantes a los productores para la satisfacción de las necesidades personales y familiares, sino también porque se reducen los costos de transacción, porque el caficultor no tiene que trasladarse ni gastar en el transporte para vender su café. En este sentido, podemos indicar que, las vías de acceso deficientes hacen que el transporte es otro de los problemas frecuentes percibidos entre los caficultores.

1.2.11 Certificaciones de mercado de nicho

Estas otras normas de certificación se centran principalmente en principios de sostenibilidad estrictos y / o específicos y, por lo tanto, se aplican a segmentos de nicho del mercado del café. Las certificaciones específicas por tema para este mercado se enumeran a continuación:

Orgánico

La certificación orgánica es un requisito no legal para el café, pero para que una empresa comercialice su producto como "orgánico" en el mercado europeo, debe cumplir con las regulaciones de la Unión Europea para la producción y etiquetado orgánico, que en sí es legal. requisito. Los requisitos para la producción y el etiquetado

orgánicos se establecen en la legislación de la Unión Europea y un certificador acreditado debe auditar las instalaciones de cultivo y procesamiento.

Comercio justo

Tener su café certificado por Fair Trade es la forma comprobada de mostrar el desempeño de su negocio en las condiciones sociales de su cadena de suministro. Después de la certificación por un tercero independiente, puede poner el logotipo de Fair trade en su producto. En general, los precios de los productos de comercio justo consisten en un precio mínimo más una prima.

La Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) es la principal organización de normalización y certificación de Comercio Justo. Los productos que llevan la etiqueta Fairtrade indican que a los productores se les paga un Precio mínimo Fairtrade. Los precios mínimos y las primas actuales para el café, ya sean orgánicos o convencionales, se pueden encontrar en el Precio Mínimo Fairtrade y la Tabla de Prima Fairtrade .

Otros estándares de comercio justo disponibles en el mercado europeo son Fair Trade Ecocert y Fair for Life. Fair Trade Ecocert ofrece precios mínimos garantizados, soporte al productor y buenas prácticas agrícolas. Para este estándar, se requiere una certificación orgánica. Fair for Life tiene una propuesta similar, y es un estándar para las empresas que demuestran condiciones de trabajo decentes y se comprometen con el abastecimiento justo y las responsabilidades hacia sus productores primarios. La certificación de productos Fair for Life también confirma la trazabilidad de todos los productos certificados desde la producción hasta las ventas. La certificación orgánica no es obligatoria para los titulares de Fair for Life.

Biodiversidad

Existen múltiples estándares de certificación que se enfocan en la biodiversidad, incluyendo Demeter, SMBC Bird Friendly y certificaciones FGP.

Demeter es una etiqueta de certificación biodinámica y se considera como el grado más alto de agricultura orgánica en el mundo. La certificación es difícil de conseguir y debe renovarse anualmente. La certificación biodinámica de Demeter requiere la conservación de la biodiversidad y del ecosistema, la cría del suelo, la integración del ganado y la prohibición de organismos genéticamente modificados. La certificación verifica el cumplimiento de las normas en nombre de los agricultores, lo que a su vez garantiza el café de alta calidad para los consumidores. Esto se ve recompensado al

recibir un precio más alto por el café certificado con la etiqueta "Demeter" con un margen que oscila entre el 10 y el 30% en promedio.

Certificaciones de SMBC Bird Friendly : esta certificación promueve el crecimiento del café que es económica, ambiental y socioculturalmente viable. El café cultivado a la sombra de las copas de los árboles, en lugar de en la tierra despejada de otra vegetación, proporciona un hábitat para varias especies. Los árboles de sombra protegen las plantas de café de la lluvia y el sol, ayudan a mantener la calidad del suelo, reducen la necesidad de desherbar y ayudan a controlar las plagas, mientras que la materia orgánica de los árboles de sombra reduce la erosión, aporta nutrientes al suelo y previene las toxicidades metálicas. El café de sombra recibe la etiqueta de Smith Friendly's Bird Friendly si las condiciones de cultivo cumplen con los estándares orgánicos, así como otros criterios como la altura del dosel, la cobertura del follaje y el número de especies de aves.

La certificación Forest Garden Products : la certificación Forest Garden Products (FGP) ha sido desarrollada para comercializar productos alimenticios, incluido el café, derivado de Analog Forestry: un enfoque para la restauración ecológica que utiliza los bosques naturales como guías para crear productos ecológicamente estables y socio-económicamente productivos paisajes. Las especificaciones de FGP detallan los pasos que se deben seguir para garantizar la renovación de la vegetación y el suelo degradados, mejorar los rendimientos y reducir la erosión, estabilizar o revertir la deforestación, implementar la producción natural y orgánica y transmitir conocimientos sobre la replantación para la diversificación biológica. En resumen, FGP certifica la biodiversidad en condiciones que van más allá de la producción orgánica. Se puede encontrar más información en el sitio web de la Red Internacional de Forestería Análoga.

.Otros

Entre las certificaciones que se centran en el impacto social y los pequeños productores, Símbolo de Pequeños Productores (SPP) aborda los estándares para los principios de sostenibilidad basados en la comunidad. El SPP es respaldado por un sistema de certificación independiente. Su etiqueta representa la alianza entre pequeños productores organizados que están construyendo un mercado local y global que valora la identidad y las contribuciones económicas, sociales y culturales de los productos de las organizaciones de pequeños productores. Como productor , también puede unirse a esta red.

1.2.12 Café y los índices de felicidad

Una investigación realizada por la Escuela de Salud Pública de Harvard en los Estados Unidos (publicada por la revista *World Journal of Biological Psychiatry*) sostiene que el consumo de dos a cuatro tazas de café diarios, hace que las personas lleven una vida más positiva, y determina que hay una relación entre el consumo de café y la menor tasa de suicidios. Determinando que las personas que consumen café se sienten más felices y asumen la vida con una actitud más positiva.

La Organización de Naciones Unidas (ONU), como todos los años, elabora el Informe Mundial sobre la Felicidad. Este informe mide la felicidad en 156 países, tomando entre sus variables el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita, el apoyo social, la esperanza de una vida sana, la libertad social, la generosidad y la ausencia de corrupción.

Según este informe Finlandia seguida por Noruega y Dinamarca son los países más felices del mundo. En Latinoamérica México ocupa el puesto 24, Chile 25 (el país más feliz de Sudamérica), Panamá 27, Brasil 28, Argentina 29, Guatemala 30 y Uruguay 31. En el caso del Perú, se encuentra en el puesto 65, solo arriba de Venezuela 102.

El rotativo inglés *The Telegraph* ha recopilado los consumos de café per cápita de una buena parte del mundo y son los finlandeses los que se llevan la delantera. Se mueven a través de un impresionante 12 kg por persona por año, de acuerdo con estadísticas de la Organización Internacional del Café (ICO). Noruega 9.9, Islandia 9, Dinamarca 8.7, Holanda 8.4.

Finlandia, que ocupa el primer lugar respecto a felicidad según el informe de la ONU, es también el primero en consumir café. Esto se repite en el resto de países. Los países con altos índices de felicidad son los que tienen los más altos consumos per cápita de café.

El economista estadounidense Jeffrey Sachs Sachs (Director del Proyecto del Milenio de las Naciones Unidas y asesor especial del Secretario General de las Naciones) relaciono los índices de felicidad con los niveles de consumo de café de los países y encontró cierta relación entre ambos. Si bien es cierto por el momento, no es una investigación científica, podemos observar que si existe cierta correlación.

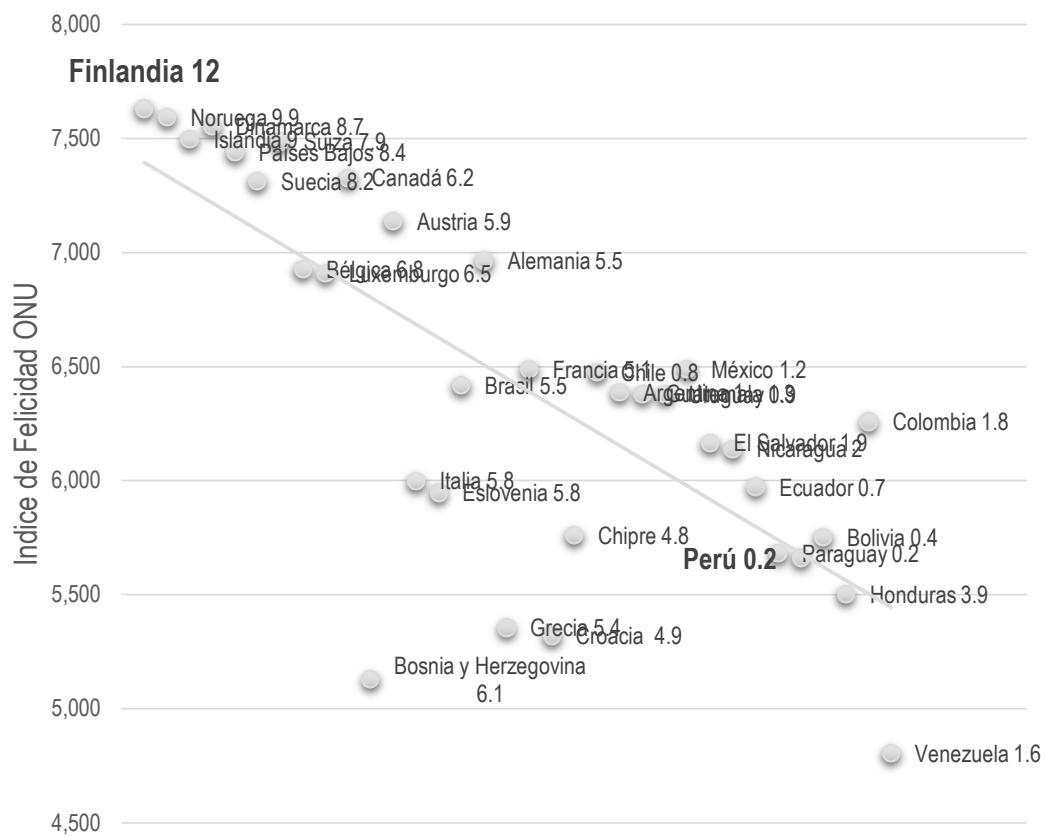


Gráfico 3 El café y su relación con los índices de felicidad

Fuente: Elaboración propia con datos ONU y The Telegraph

1.3 Aspectos Técnicos.

1.3.1 Ficha Técnica del Producto

El café peruano cuenta con dos Normas Técnicas Peruana NTP 209.027-2001 y NTP 209.311-2003. Norma su clasificación en grados, porcentaje de humedad, tamaño de grano, estado sanitario y las pruebas de sabor. Adicionalmente esta norma define al café de altura el que es cultivado a más de 1,200 m.s.n.m. en la selva alta y al café de los valles bajos cultivado bajo los 1.200 msnm.

1.3.2 Descripción del Proceso

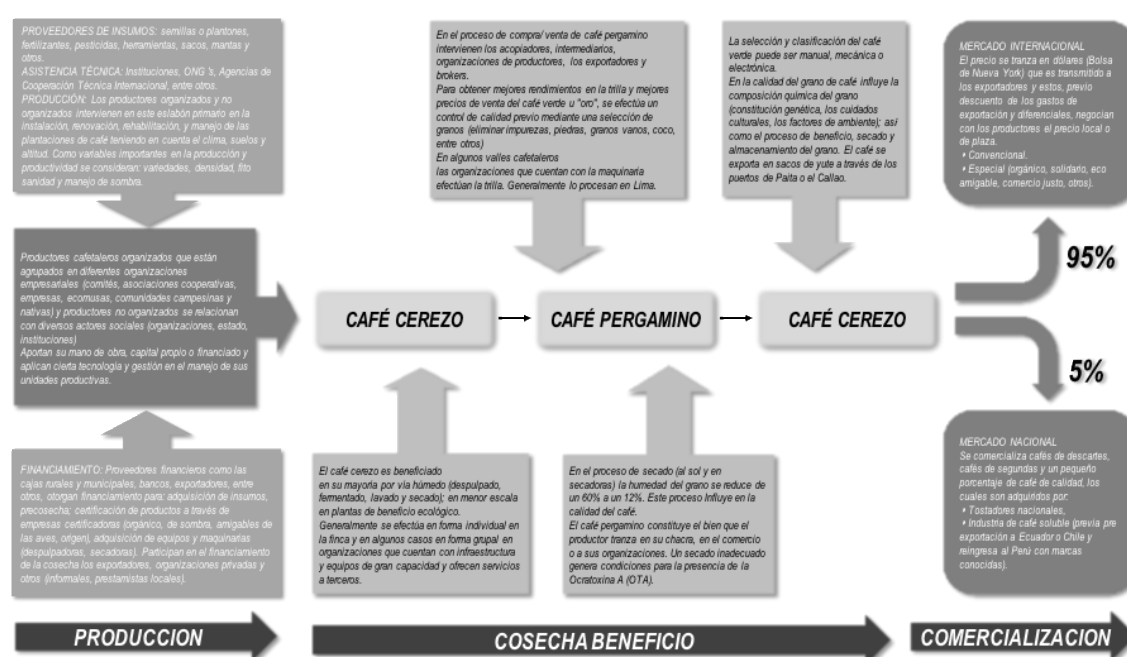


Gráfico 4 Cadena productiva del café

Fuente: Adaptado de "Perfil de Contenido para el Estudio de Caso de Aplicación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas en la Cadena de Café"

1.3.3 Características de la tecnología

Aproximadamente un 80% de cafetaleros conducen sus plantaciones de manera tradicional y artesanal (sin labores culturales) y sin gestión empresarial (sin manejo de costos y planificación). No se cuenta con la infraestructura física necesaria para las labores de post cosecha (casi todo se realiza de manera artesanal). Las labores de beneficio coinciden con las épocas de lluvias, especialmente en las zonas altas, lo que no permite un buen secado adecuado del producto; además, en esas épocas las vías de

comunicación se encuentran intransitables, lo cual eleva los costos y deteriora la calidad.

Pertenecer a una organización de productores (cooperativa o asociación) puede ser un indicador muy valioso de la calidad de trabajo de un caficultor, con respecto a innovar y su grado de exposición a nuevas oportunidades, como participación en ferias y concursos internacionales . Otro indicador indirecto de la tendencia innovadora es el nivel de tecnificación de los productores (riego tecnificado, secado bajo sombra, uso de fertilizantes, sistema de podas, post cosecha, etc.).

1.3.4 Productos y suministros

El producto no cuenta con otros ingredientes adicionales. Cafés Peruanos trabaja con productos orgánicos y de comercio justo y se enorgullece de su producto 100% peruano.

Los envases y empaques usados por los caficultores son de tri laminado de aluminio, polietileno y poliéster, así como la tecnología de envasado hermético, garantizan la calidad de su optima conservación de los granos.

2 CAPITULO II. EL MERCADO DEL CAFÉ EN EL PERU Y EN LIMA METROPOLITANA

2.1 Políticas de Gobierno Peruano

El Café es un producto bandera, genera trabajo para miles de familias en el país. Es por ello que es una tarea importante desarrollar el consumo interno.

- Con el fin de promover el consumo, fomentar la cultura cafetalera, aumentar el consumo per cápita (en el Perú que actualmente es 650 gramos, por debajo del consumo anual per cápita de otros países de la región como Colombia y Brasil en donde alcanza en promedio 5.6 kg), el MINAGRI hace 10 años mediante la Resolución Ministerial No. 0732-2008-AG, instituyó el cuarto viernes del mes de agosto como el Día del Café Peruano.

- Mediante Resolución Suprema se ha reconocido al Café Peruano como “Producto Bandera” por su importancia social, económica y ambiental.

- Según el MINAG (2017,2018) viene apoyando la organización y ejecución de los Concursos Nacionales de Cafés de Calidad que se realizan cada año (Concurso Taza de Excelencia 2017 y 2018)

- Apoyo a la realización de la EXPOCAFE, cada año.

Se tienen los siguientes proyectos que promueven la asociatividad:

Plan Nacional de Renovación del Café, creado por el Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI. Se inicia un año después de la crisis de la roya (2014) con un fondo de 35 millones de soles. Según información del MINAGRI al 2016, el plan ha renovado 39 000 Has de café con un presupuesto desembolsado a través de AGROBANCO de 480 millones de soles; la misma fuente indica que el plan de renovación tiene un fondo total de 1 200 millones de soles que permitirá renovar 80 000 Has a nivel nacional. En el primer año de recuperación de los créditos, los productores aún siguen en crisis y piden al Estado reducir las tasas de interés y reprogramar sus pagos a partir del 2017.

Agroideas, Programa de Compensación para la Competitividad, promovió planes de negocios sostenibles de café a nivel nacional por un valor de 78.5 millones de soles que benefician a más de 10 000 familias cafetaleras organizadas en cooperativas y asociaciones..

PNIA, Programa Nacional de Innovación Agraria, inicia sus actividades el 2015, depende directamente del INIA/MINAGRI. Concurra proyectos dirigidos a las

organizaciones de productores orientados a promover la innovación e investigación en el sector agrario; las organizaciones de productores cafetaleros son las principales beneficiarias de estos fondos. Centro de Investigación e Innovación de Cafés de Excelencia - CIICAFE, iniciativa promovida por una plataforma multisectorial conformada por ,Según Eduardo Ismodes (Lima, 30 de enero del 2015), la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad Nacional de Ingeniería, organizaciones de productores como CECOVASA, NORANDINO, CENFROCAFE, Central Café y Cacao del Perú, CAC Perené y CAC Tahuantinsuyo; Centros de investigación internacional, CATIE de Costa Rica y el Coffee Quality Institute (CQI) de Estados Unidos. Tiene como objetivo ser la plataforma nacional de investigación e innovación que genere los cambios tecnológicos que demanda el parque cafetero nacional. El cultivo del café permite generar recursos (aunque escasos) y combatir la pobreza en las zonas rurales, es un producto que contribuye al desarrollo alternativo del cultivo ilícito de la hoja de coca, favoreciendo la paz social en el campo.

2.2 Institucionalidad del Sector Cafetalero en el Perú

En este punto encontramos:

El Consejo Nacional del Café, integrado por la Cámara Peruana del Café y Cacao - CPC, la Junta Nacional del Café - JNC y el Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI, quien lo preside. Es un consejo consultivo sin recursos para su funcionamiento; su accionar ha sido muy limitado y sin resultados sobresalientes en el desarrollo del sector.

Junta Nacional del Café, entidad gremial que representa a 58 organizaciones de productores cafetaleros. Gestiona proyectos de cooperación internacional y de fondos concursables orientados a fortalecer sus bases socias y el desarrollo de la cadena de cafés certificados.

Cámara Peruana de Café y Cacao, gremio que representa a las empresas exportadoras de café y cacao, sus socios son responsables del 80% de las exportaciones de café. Gestiona proyectos de fondos concursables orientados a fortalecer la cadena de café y cacao.

Ministerio de la Producción, promueve el concurso “Taza de Excelencia”. se encuentra trabajando en una nueva ley de cooperativas, tomando como base la ley 085, con la finalidad de establecer un escenario positivo para las cooperativas en el futuro,

2.3 Organización de los productores cafetaleros

Lamentablemente no tenemos cifras exactas de la cantidad de organizaciones cafetaleras, De Acuerdo con Carlos Díaz Vargas y Meike Carmen Willems (Lima, mayo de 2017), se estima que existen unas 81 organizaciones (entre cooperativas y asociaciones) que representan a un 30% de los productores que están agrupados en ellas. El 61% de estas organizaciones exporta de manera directa, mientras que el resto lo hace a través de alguna empresa exportadora. Como gremios nacionales cafetaleros reconocidos tenemos a la Junta Nacional del Café - JNC, que representa a los productores organizados, y la Cámara Peruana del Café y Cacao - CPC, que representa a las empresas exportadoras. Ambas instituciones tienen una fuerte presencia en el sector.

Las cooperativas han posicionado al Perú como primer exportador de café orgánico en el mundo; en función a la demanda, hemos aplicado casi todos los programas de certificación existentes (Orgánico, Fair Trade, Rainforest Alliance, UTZ, Practices, etc). La sumatoria de sellos ha permitido generar una oferta de cafés con altos perfiles de calidad que vienen ganando posiciones en la industria de cafés especiales; sin embargo, falta un programa nacional público/privado que conduzca el desarrollo de la oferta y posicione los cafés peruanos de calidad en el mercado mundial.

Asimismo, ante la falta de institucionalidad del sector cafetalero, están apareciendo otras iniciativas, como la Asociación de Municipalidades Cafetaleras, los grupos de productores relacionados con programas de inversión, entre otros.

La producción del café se realiza con una gran dispersión territorial, que incluye más de 16 regiones, 95 provincias y 450 distritos. A pesar de esta gran dispersión, en solo seis regiones (Junín, San Martín, Cajamarca, Cusco, Amazonas y Huánuco) se concentra el 91% del total de productores (203,409) y, de manera coincidente, el 91% del total de hectáreas cultivables de café (386 476). (Willems, 2017)

La Junta Nacional del Café (JNC) que tiene como objetivo principal contribuir con el crecimiento del sector cafetalero en el mercado nacional e internacional con una oferta de café de alta calidad. Ofrece servicios a sus bases socias (capacitaciones,

apertura de mercados y vínculos con ferias internacionales). Instalada oficialmente el 6 de enero de 1993, la JNC reúne hoy a un total de 56 organizaciones cafetaleras (que representan un 45% de las empresas exportadoras de café en el Perú), las cuales suman 70 mil socios y están arraigadas en catorce zonas cafetaleras del país (<http://juntadelcafe.org.pe/>). (Willems, 2017)

Se ha identificado a las organizaciones más representativas en el Perú, reconocidos nacional e internacionalmente por la calidad de sus productos, con grandes avances a nivel organizativo, gestión empresarial, procesos productivos, productos de calidad, desarrollo de marca, etc., son las siguientes:

La **Central Café y Cacao del Perú** es una asociación de segundo grado (agrupa a cooperativas de productores), nace el 14 de marzo del año 2003 gracias a la iniciativa de pequeños productores cafetaleros organizados en cooperativas. Brindan servicios especializados para fortalecer los sistemas de producción de café y cacao, desarrollo institucional cooperativo y el fortalecimiento de capacidades de sus recursos humanos. Más de 10,000 pequeños productores de café y cacao pertenecen a la Central y están organizados en 13 cooperativas, ubicados en el centro y sur del Perú, en las regiones de Huánuco, Junín, Ayacucho, Cuzco y Puno. Son organizadores de la “Taza de Excelencia Perú” que busca impulsar el consumo de café en el Perú. Actualmente es dueña de la marca “Puma Coffee” y vende su productos a través de sus cafeterías en la ciudad de Lima, en supermercados y tiendas especializadas (<http://www.centralcafeycacao.org>). (Central Café y Cacao del Perú, 2018)

Central de Cooperativas Agrarias y Cafetaleras de los Valles de Sandia – CECOVASA.

Es la segunda organización de productores cafetaleros más importante del Perú. Fundada el año 1970 por cinco cooperativas que decidieron unirse para exportar café directamente, reducir costos y obtener mejores precios. Hoy CECOVASA es conocida por tener uno de los mejores cafés a nivel mundial, ese reconocimiento es el fruto del trabajo y la unión de 8 cooperativas de base, productores de la provincia de Sandia de 4 distritos: San Pedro de Putina Punco, San Juan del Oro, Yanahuaya y Alto Inambari. Con una base social de aproximadamente 5,000 familias aymaras y quechuas que juntos afrontan los retos que el mercado les plantea. Hoy venden un producto responsable con el suelo, las plantas, los bosques y la calidad de vida de los trabajadores. Son dueños de la marca “Tunki” que en el 2010, fue reconocido como el mejor café del mundo, durante

la Feria Internacional de la Asociación Americana de Cafés de Calidad – SCAA. Además, CECOVASA ha sido 7 veces campeona nacional en concursos de cafés de calidad (<http://www.cecovasa.com.pe>). (CECOVASA, 2018)

Cooperativa de Servicios Múltiples CENFROCAFE

Fue fundada el 26 de octubre de 1999 en el caserío de Palla Peña, Distrito de Tabaconas – San Ignacio, como Central de Asociaciones, inicialmente formada por 11 asociaciones que estaba integrada por 220 pequeños productores. Agrupa a más de 1900 familias asociadas en 84 Bases y 10 redes, en las Provincias Jaén, San Ignacio y Bagua, se ha caracterizado por ser el promotor del desarrollo sostenible y trabaja en 04 ejes: económico, social, ambiental e institucional, los mismos que ha generado fidelización e identidad. Es dueña de la marca “Puma Coffee” y vende sus productos a través de sus cafeterías en la ciudad de Lima, en supermercados y tiendas especializadas (<http://www.cenfrocafe.com.pe>) (CENFROCAFE, 2018)

2.4 Gremios exportadores

La Cámara Peruana del Café y Cacao – CPC, es el gremio que agrupa a las principales empresas exportadoras de estos productos. Las 18 empresas afiliadas a la CPC, representan entre el 65% y el 71% del volumen de las exportaciones. Esta organización asume regularmente la voz de las empresas comercializadoras e industriales privadas en diferentes instancias de diálogo, articulación y propuesta, además de desarrollar servicios para sus afiliados y foros de difusión sobre la actividad cafetalera y cacaotera (<http://camcafeperu.com.pe/>). (Willems, 2017)

2.5 Cadena productiva del café

La cadena productiva del café en el Perú está compuesta por diversos actores y una estructura compleja. Interactúan diferentes actores y la posición que ocupan en el proceso de producción, transformación, comercialización y consumo es compleja porque la interacción de los actores no solo es lineal, sino en algunos casos múltiple, y porque se interrelacionan actores formales e informales.

Actualmente, en la cadena del café en el Perú existen más de 20 actores (formales e informales), considerando a los actores directos involucrados en el proceso de producción, transformación, comercialización y consumo, como a los proveedores de servicios, tomando en cuenta a las organizaciones públicas y a las organizaciones privadas que tienen, de manera directa o indirecta, un vínculo con los actores directos.

La cadena del café en el Perú, tiene dos mercados de destino: esta por un lado el mercado internacional o de exportación que, concentra aproximadamente el 90% o 95% de la producción total de café y, por otro lado, el mercado interno o local al cual se dirige entre el 5% y 10% de la producción total.

La producción certificada como sostenible o sostenible no siempre se vende como tal, debido a las condiciones del mercado nicho, precios internacionales de referencia y sobre todo a las situaciones urgentes que tienen los productores de cubrir sus necesidades básicas como alimentación, vivienda, colegio, etc.

La mayoría del café es cultivado por pequeños agricultores, mientras que la compra y el tueste se concentran en manos de algunos grandes actores internacionales como: Nestlé, Cafetal, Altomayo, Starbucks, etc. Como tal, el mercado del café tiene un desequilibrio de poder tradicional entre los países productores y consumidores.

Los mayoristas de café mantienen grandes inventarios, que se venden gradualmente a través de numerosas órdenes pequeñas. Estos mayoristas tienen los recursos financieros para almacenar muchos tipos diferentes de café de calidad. Los tostadores dependen, en gran medida, de los mayoristas de café verde. Esto le da a los compradores una gran influencia sobre los tipos de café que se venden a los consumidores. Los tostadores grandes pueden cambiar fácilmente al café de otros orígenes ya que venden principalmente mezclas a los consumidores.

Al mismo tiempo, los agricultores y exportadores se enfrentan a una serie de limitaciones, como condiciones climáticas desfavorables, cambio climático, infraestructura y organizaciones débiles (financieras), plagas y enfermedades como la roya del café. Sin embargo, el mercado ofrece cada vez más opciones para los proveedores: diferenciación de productos, certificación, valor agregado (por ejemplo: limpieza y clasificación mejorada, procesamiento húmedo y otros) y productos especializados pueden mejorar las oportunidades para aumentar el poder de los productores.

En la estructura comercial tradicional para el café, la materia prima se obtiene de los productores que pasa a manos de los mayoristas y exportadores y luego se distribuye a tostadores en Lima, cafeterías y finalmente a los consumidores. Esto todavía representa la mayor parte del mercado, pero las iniciativas de comercio directo están aumentando.

El comercio directo se está eliminando por una parte por tostadores de café que compran directamente a los productores, eliminando tanto a los compradores y vendedores intermediarios tradicionales. La mayoría de los tostadores dedicados al comercio directo se encuentran en Lima, donde el concepto es más atractivo para los consumidores.

Esto genera transparencia en la cadena del café y ha fortalecido los vínculos entre los productores de café y tostadores. Cada vez más cafeterías y marcas impulsadas por la sostenibilidad intentan crear un vínculo directo con el agricultor, satisfaciendo también la demanda de los consumidores de estar más estrechamente conectados con la fuente. A través de Internet, los productores y torrefactores pueden encontrarse más fácilmente y establecer asociaciones.

El comercio directo entre productores y tostaderías ha significado normalmente que el mayorista y acopiador quede excluido de la ecuación. Para algunos tostadores a pequeña escala, el comercio directo se tradujo en nuevos desafíos y riesgos de mercado tales como logística, costos de transacción, prefinanciación, incumplimientos contractuales, incumplimientos y otros.

Otros tostaderías y cafeterías han logrado establecer relaciones directas y de largo plazo con los productores, y han logrado crear una cartera de productos auténtica para los consumidores.

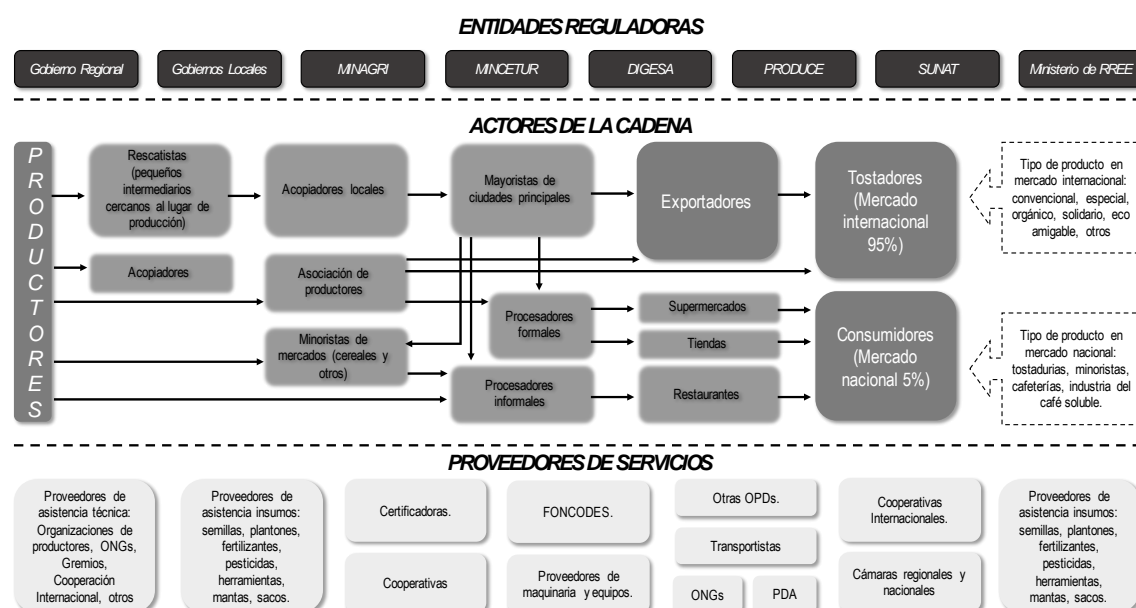


Gráfico 5 Cadena productiva del café en el Perú

Fuente: Adaptado de "Perfil de contenido para el Estudio de Caso de Aplicación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas en la Cadena de Café"

En la ruta del mercado interno, la cadena involucra un buen número de actores (menos las empresas exportadoras), muchos de ellos pertenecen también a la ruta del mercado externo (exportación), como los intermediarios y mayoristas e incluso la(s) propia(s) cooperativa(s). Los nuevos actores, debido al crecimiento en el consumo interno, son las tostadurías (formales e informales), las cafeterías de especialidad, los minoristas del mercado y obviamente los detallistas que venden los productos finales (café para preparar o preparado) a los consumidores.

Un rol importante, en la ruta hacia el mercado interno, lo desempeñan las grandes empresas procesadoras, quienes se encargan de dar la mayor cantidad de valor agregado al producto (tuestan, muelen, envasan y distribuyen) y tienen gran porción del mercado, pudiéndose identificar las grandes empresas como Altomayo y Cafetal; los pequeños procesadores que venden diferentes marcas en el mercado local y los informales conformado por procesadores artesanales que venden el producto tostado, molido y envasado sin marca en los mercados tradicionales.

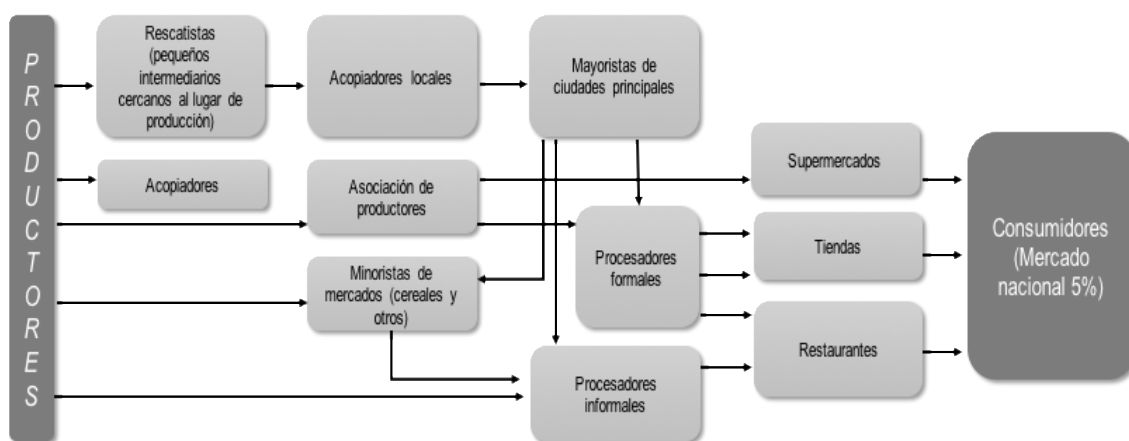


Gráfico 6 Cadena productiva de café en Lima Metropolitana

Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar falta una organización interna eficiente por parte de los actores, hay bastante informalidad y tradicionalidad, se vende el producto sin reglas claras y sin criterios o estándares de calidad definidos. Muchos agricultores venden por necesidad y muchos mayoristas compran por oportunidad, aprovechando muchas veces la necesidad de los agricultores. Hay compra por parte de los procesadores (formales e informales), con problemas explícitos en temas básicos como la calidad.

Muchos de estos problemas en la ruta hacia el mercado interno, se generan en la ruta hacia la exportación: los agricultores prefieren vender localmente porque consideran que no reciben un pago justo por parte de los acopiadores, rescatistas o exportadores, o porque necesitan dinero en efectivo para satisfacer sus necesidades familiares. Muchos de los actores de la ruta hacia la exportación venden sus descartes al mercado interno, vendiendo el producto en grano molido, para optimizar sus ganancias.

En términos generales, podríamos decir que los problemas identificados en la cadena productiva del café son los siguientes:

- Organización ineficiente, falta de planificación, soluciones de corto plazo, etc.
- Informalidad y tradicionalidad, acopiadores informales.
- Problemas de calidad, no se maneja trazabilidad en el mercado interno.
- Problemas de precios, los agricultores deben rematar su café por necesidad.

En el análisis de una cadena de valor del café es muy importante conocer los roles y funciones de cada uno de los actores involucrados directa o indirectamente en su desarrollo. En el Anexo 03, Actores de la cadena del café en el Perú detalla la misión de los diferentes actores, cada uno desde su ámbito, del sector cafetalero peruano.

2.6 Situación actual y Perspectiva del Mercado

2.6.1 Análisis del Sector.

El Perú es el noveno productor de café y el séptimo exportador (Según cálculos del CCI basados en estadísticas del UN Comtrade). Asimismo se encuentra entre las principales abastecedoras de los cinco primeros compradores en el mundo (Estados Unidos, Alemania, Bélgica Suecia y Canadá). En términos generales el café peruano se exporta en un 99%, siendo el Perú un país productor con menor consumo per cápita. Por lo tanto, expuesto a la volatilidad del mercado internacional, que está regido por las fluctuaciones de la oferta. (Proyecto Café y Clima, 2017)

La oferta peruana es variada, podemos encontrar cafés convencionales, certificados y especiales. Esta diversidad propicia que en el mercado peruano se pueda encontrar empresas locales, empresas multinacionales y cooperativas, todas compitiendo en los distintos segmentos de mercado.

Los precios de los cafés en los supermercados varían muy poco, mientras los precios internacionales del café verde no tienen estacionalidad. La estructura del mercado de café en el Perú es de naturaleza oligopsonica (pocos actores por el lado de la demanda pero con fuerte control sobre el mercado final y, en consecuencia, en las relaciones con los actores que están en el lado de la oferta). El efecto de esto es que los precios resultan relativamente muy bajos para el lado de la oferta, es decir para el productor, y exageradas ganancias por el lado de la demanda, es decir para el consumidor.

En el Perú las grandes empresas como Nestle (Nescafe), Grupo Perales Huncaruna SAC (Altomayo), Grupo Romero (Cafetal), quienes han ido aumentando sus ganancias año tras año, juntos controlan aproximadamente el 70% del mercado para café tostado y molido para el consumo del hogar.

Los requisitos para la exportación, no siempre coinciden con las capacidades y la realidad de los productores. La roya del café (hongos) y la broca del café (plaga) continúan dañando los cultivos de café en los países productores. Al mismo tiempo, el control de los límites máximos (como pesticidas y contaminantes) es cada vez más riguroso para la exportación, ya que los laboratorios acreditados son cada vez más capaces de detectar niveles más bajos.

El mercado del café, en el Perú, está cambiando. Los cafés especiales, las cafeterías de especialidad, las tiendas de productos orgánicos están creciendo en popularidad. Para el consumidor consiente, la sostenibilidad y el cuidado del planeta, ahora es más importante. Para varios consumidores y minoristas, la certificación ya no es una opción, sino un requisito. Además, los consumidores y la industria demandan trazabilidad en la cadena de valor, vemos en el mercado cafés de origen. Esto está dando lugar al crecimiento en el comercio directo entre productores, tostadores y consumidores.

2.6.2 Cultura Cafetera en el Perú

El consumidor peruano, en general, no tiene buena cultura cafetera, desde la compra que exige saber reconocer la calidad, los métodos de preparación y el consumo mismo son desconocidas por muchos peruanos. Así mismo, como país, no se ha generado una estrategia conjunta entre los actores de la cadena para promover el consumo.

Otro de los puntos importantes, que los peruanos no conoce y es necesario tenerlo en cuenta, es que el grano de café es un producto perecedero, una vez tostado debe ser consumido dentro de los 28 días y una vez molido dentro de los 3 a 5 días.

Según estudios con grupos focales, los consumidores peruanos de café lo consideran un producto elegante y amigable, pero existen muchas connotaciones negativas en torno a su consumo. A continuación, se presentan algunos mitos que se tiene sobre el café:

Mito 1: El café genera dependencia. La evidencia científica no ha mostrado que las personas que toman café a diario necesiten dosis más altas para quedar satisfechas.

Mito 2: El consumo del café genera infertilidad. Investigadores de la Universidad de Harvard concluyen que no hay relación entre el consumo de cafeína y la fertilidad.

Mito 3: El consumo del café produce hipertensión arterial. El Instituto Nacional de Salud de EEUU no menciona que la cafeína sea un factor de riesgo para hipertensos.

Mito 4: Las madres gestantes deben eliminar el consumo del café. La recomendación es moderar el consumo durante la gestación, se carece de evidencia suficiente para aconsejar a la mujer gestante eliminarlo.

Mito 5: Consumir café aumenta el riesgo de padecer una enfermedad cardiovascular. En Colombia, un estudio reveló que consumir diferentes dosis de café filtrado no produce cambios significativos en la presión arterial de individuos sanos.

Mito 6: El consumo del café genera pérdida de calcio en los huesos. Se encontró que en mujeres pre menopaúsicas, el consumo de cafeína no fue un factor de riesgo importante para la pérdida de la masa ósea.

Mito 7: El consumo del café altera el sueño. Se ha comprobado que la cafeína incrementa el nivel de alerta, ayuda a la concentración, reduce la fatiga, incrementa la agilidad mental y ayuda a mantener un buen desempeño durante todo el día.

Mito 8: El consumo del café incrementa la gastritis y los problemas estomacales. La cafeína estimula la secreción ácida en el estómago y reduce la presión del esfínter esofágico inferior; el café no es recomendable para personas con reflujo gastroesofágico. (Central Café y Cacao del Perú, 2018)

Como se puede observar, los mitos que invaden la cultura cafetalera no están fundamentados y cada vez van perdiendo credibilidad entre los consumidores.

El consumo moderado de café tiene los siguientes beneficios:

Previene enfermedades degenerativas, el consumo de café ayuda a prevenir algunas enfermedades neurodegenerativas, como Parkinson o Alzheimer.

Retrasa el envejecimiento por su alto contenido en antioxidantes (ácidos clorogénicos). Tomar de dos a cuatro tazas diarias puede detener el deterioro celular y retardar el envejecimiento.

Controla la diabetes, el consumo del café actúa como protector frente a la diabetes tipo 2 porque combate el estrés oxidativo provocado por esta enfermedad crónica.

Previene la gota, una dosis moderada de café por día disminuye en un 40% la probabilidad de padecer esta enfermedad.

Combate el asma, la cafeína dilata los bronquios, esto favorece el pasaje libre y moderado de oxígeno.

Previene la cirrosis hepática, el café reduce el riesgo de desarrollar esta grave enfermedad, especialmente en los casos que ha sido causada por una hepatitis no viral. (Central Café y Cacao del Perú, 2018)

2.6.3 Mercado Regional y Nacional.

Las cadenas de café en el Perú se ha vuelto un mercado competitivo. Según la Junta Nacional de Café, el mercado de café en el Perú, mueve aproximadamente 1500 millones de soles anuales, de los cuales, una tercera parte, 584 millones de soles mueven las franquicias y se consumen anualmente 22 millones de kilos al mercado local.

Un informe de Euromonitor International indica que al menos existen tres mil locales en el país que ofrecen principalmente café. El estudio destaca la categoría cafeterías especializadas, la cual tiene a Starbucks como empresa dominante del mercado local, la franquicia estadounidense tiene el 66,9% del mercado; en segundo lugar aparece la cafetería Altomayo (Perhusa) que tiene 13.3%; y luego Juan Valdéz con 11%, con 04 años en el país; el quinto lugar se encuentra McCafé con alrededor del 1%.

Euromonitor Internacional destaca la importancia que tienen los Millennials en el negocio del café, pues observan que son espacios inclusivos.

Lo que ha cambiado también son los hábitos de consumo, prefiriendo bebidas más sanas, gourmet y artesanales.

La categoría de cafeterías tuvo ventas de \$63 millones, con 191 locales, mientras que las cafeterías clásicas que mantienen 2.815 establecimientos tuvo ventas por \$180

millones, las cuales además de dar café ofrecen comidas y bebidas alcohólicas. En este espacio Bambos Café maneja el 0.7% del mercado, siguiendo a Café Café y News Café.

2.6.3.1 Comportamiento de la Producción

El productor nacional está limitado a tomar los precios, De Acuerdo con la FAO (14/06/12), dada la naturaleza del mercado del café el dominio en la cadena la ejercen los compradores, en un mercado de característica oligopsónica.

La transformación del grano se inicia en la misma unidad productiva, donde por lo general tiene lugar el beneficio húmedo, despulpado, aunque en algunas cooperativas y asociaciones se hace en forma centralizada; la transformación continua con el beneficio seco, la torrefacción, concluyendo con esta etapa el proceso de transformación para la exportación.

Existen otros agentes económicos en la comercialización, acopiadores e intermediarios, sin embargo, quienes gobiernan la cadena del café en la determinación de precios es la gran empresa privada transformadora que comercializa el producto final a nivel internacional. Específicamente 4 o 5 consorcios empresariales.

Dadas las características de la producción cafetalera y del mercado, el pequeño y mediano productor, vende parte de su producción a intermediarios y acopiadores a un nivel de pergamino húmedo e incluso mojado; esto lo hace para solventarse económicamente, pagar deudas y terminar de financiar su cosecha.

Otro porcentaje de la producción va dirigido a la exportación, la de mejor calidad, el pequeño productor lo hace a través de su cooperativa quien le presta los servicios de transformación industrial y comercialización al mercado internacional.

La producción de cafés diferenciados, como los orgánicos, especiales y de alto puntaje en taza, según la FAO (14/06/12), está dirigida a mercados nichos, generalmente europeos y asiáticos, aunque los productores no definen el precio, este es un mercado dispuesto a reconocer el valor agregado que representa el sistema orgánico de producción. Sin embargo los productores deben estar certificados por empresas internacionales que garantizan la calidad del producto orgánico, esto implica mayores costos de producción y representan niveles de producción más bajos, en relación a la producción denominada convencional, dado que renuncia a hacer uso de agroquímicos.

La producción dirigida al sistema de comercio justo, que lleva a cabo FLO INTERNATIONAL, le reconoce al productor lo que denominan el sobre precio, al

productor se le paga al momento de venta de acuerdo a los precios de mercado, posteriormente, se le reintegra un sobre precio en efectivo dentro de un sistema que procura una mayor equidad, para esto el productor debe cumplir con ciertos requisitos y categorías, como producir de forma amigable con el medio ambiente.

En el Perú, la producción de primera calidad es la dirigida al mercado internacional, la producción de segunda y tercera calidad, así como la producción que se desarrolla por debajo de los 900 u 800 msnm, que por sus características agroclimáticas, no cumple con los estándares del mercado internacional y es dirigida al mercado interno, que siempre está en función al mercado internacional.

2.6.3.2 Rendimientos.

De Acuerdo con Carlos Díaz Vargas y Meike Carmen Willems (Lima, mayo de 2017), La producción por hectárea (rendimiento) de café a nivel nacional es bajo. Se han logrado picos en los años 2006 y 2011, por encima de los 800 kg/ha, aunque la media nacional en los últimos años ha ido decreciendo hasta menos de 500 kg/ha. La rendimiento depende de un conjunto de variables, de las que destaca el manejo agronómico que se realiza en la finca, la inversión en abonamiento, el manejo de plagas y la ausencia de condiciones climáticas adversas que afecten el proceso productivo.

Haciendo un contraste entre la cantidad de hectáreas y volumen de producción, se puede decir que en el país el crecimiento del café se ha debido al incremento en la superficie (hectáreas en producción) y no al aumento de la productividad (rendimiento). De unas 193 mil ha en producción en 1995 se creció a 390 mil en 2015 (el mayor número se registró en 2012, con 425 mil has).

Según un estudio realizado por Xocium (2016), el punto de equilibrio para que un productor llegue a cubrir los costos de producción es 39,4 qq/ha; a partir de 40 qq se logra ganancia.

Según el Ministerio de Agricultura, solo el 2% de la producción se maneja con alta tecnología; la gran mayoría de unidades productivas se encuentra con una tecnología tradicional (70%) y otra parte con tecnología media (28%). En consecuencia los rendimientos son: un mayoritario es de 10 qq por hectárea (con tecnología tradicional); menos frecuente rendimientos de 25 qq/ha (con tecnología media) y por ultimo un 55 qq/ha (con tecnología alta).

2.7 Análisis y Descripción de la Oferta del Café

2.7.1 Exportaciones

El Perú es uno de los países más reconocidos productor/exportador de cafés orgánicos, sin embargo los precios recibidos son realmente bajos si comparamos con la calidad de los granos que ofrece.

La siguiente tabla muestra los precios FOB por kilo a los cuales se exporta el kilo de café, vemos que el promedio es de US\$ 2.88 por kilo. El precio FOB (Free On Board), obliga al vendedor correr con los gastos y costos de movilización de café hasta el puerto de origen o puerto más cercano. Si descontamos los costos y gastos de movilización más la ganancia que debe obtener el exportador, el precio final que recibe el productor resulta siendo menor (www.siicex.gob.pe). (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2018)

Tabla 1 Precios FOB referenciales por kilogramo (US\$/Kg)

2017											
DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
2.77	2.85	2.96	2.95	2.94	2.91	2.81	2.84	2.28	2.63	2.64	3.07

2016											
DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
3.3	3.32	3.3	3.23	3.12	3.18	3.01	2.58	2.42	2.56	2.52	2.99

Fuente: SUNAT

Según el ITC (International Trade Center), las exportaciones de Perú representan 2,2% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 15. (International Trade Center, 2018)

Tabla 2 Lista de los mercados importadores para café exportado por Perú en 2017

Importadores	Valor exportado en 2017 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Cantidad exportada en 2017	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	710054	100	246019	2886
Estados Unidos de América	182294	25,7	58844	3098
Alemania	168210	23,7	54648	3078
Bélgica	72072	10,2	22847	3155
Suecia	44143	6,2	14004	3152
Canadá	37923	5,3	11535	3288
Corea, República de	29331	4,1	10154	2889

<i>Italia</i>	27340	3,9	10241	2670
<i>Reino Unido</i>	22329	3,1	6862	3254
<i>Colombia</i>	18538	2,6	16253	1141
<i>Países Bajos</i>	17805	2,5	5740	3102
<i>República Dominicana</i>	13041	1,8	5156	2529
<i>Francia</i>	12737	1,8	4065	3133
<i>México</i>	9598	1,4	5370	1787
<i>Japón</i>	9436	1,3	2951	3198
<i>Grecia</i>	6460	0,9	2228	2899
<i>España</i>	6362	0,9	2895	2198
<i>Australia</i>	5833	0,8	1684	3464
<i>Rusia, Federación de</i>	4081	0,6	1404	2907
<i>Dinamarca</i>	3428	0,5	1329	2579
<i>Irlanda</i>	2002	0,3	607	3298
<i>Nueva Zelanda</i>	1967	0,3	476	4132
<i>Egipto</i>	1870	0,3	1218	1535
<i>Noruega</i>	1841	0,3	535	3441
<i>Polonia</i>	1555	0,2	546	2848
<i>India</i>	1296	0,2	944	1373
<i>Chile</i>	1179	0,2	345	3417
<i>Malasia</i>	901	0,1	657	1371
<i>Portugal</i>	873	0,1	309	2825
<i>Israel</i>	833	0,1	272	3063
<i>Panamá</i>	741	0,1	247	3000
<i>Suiza</i>	602	0,1	198	3040
<i>Emiratos Árabes Unidos</i>	574	0,1	171	3357
<i>Argentina</i>	555	0,1	170	3265
<i>Hong Kong, China</i>	367	0,1	116	3164
<i>Costa Rica</i>	358	0,1	155	2310
<i>Eslovenia</i>	357	0,1	244	1463
<i>Marruecos</i>	278	0	152	1829
<i>Finlandia</i>	265	0	94	2819
<i>Ecuador</i>	248	0	217	1143
<i>Taipei Chino</i>	137	0	36	3806
<i>China</i>	136	0	23	5913
<i>Letonia</i>	111	0	38	2921
<i>Viet Nam</i>	25	0	19	1316
<i>Senegal</i>	20	0	21	952
<i>Arabia Saudita</i>	1	0	0	
<i>Indonesia</i>	1	0	0	

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE (www.trademap.org).

El café básicamente es un producto para la exportación. Un 62% de las exportaciones peruanas tienen como destino principal tres países: Estados Unidos (27%), Alemania (25%) y Bélgica (10%), quienes muestran un comportamiento creciente y constante. (Proyecto Cafe y Clima, 2017)

Las empresas exportadoras de café se pueden agrupar en tres categorías: empresas multinacionales, empresas peruanas y organizaciones de productores. Actualmente la oferta exportable esta en: 40% en la empresa nacional, 40% empresa multinacional y 20% organizaciones de productores. (Proyecto Cafe y Clima, 2017)

Las empresas más representativas en cada categoría: peruanas, multinacionales y organizaciones de productores, son Perales Huancaruna, Oustpan Perú (Grupo Olam) y Cenfrocafé respectivamente, quienes son líderes en sus categorías. (Sistema Integrado de Informacion de Comercio Exterior, 2018)

Tabla 3 Principales Empresas exportadoras de café en el Perú

<i>Empresa</i>	<i>% Variación 2017-2016</i>	<i>Participación 2017</i>
<i>PERALES HUANCARUNA S.A.C.</i>	<i>-15%</i>	<i>17%</i>
<i>OLAM AGRO PERÚ S.A.C.</i>	<i>6%</i>	<i>13%</i>
<i>PROCESADORA DEL SUR S.A.</i>	<i>-1%</i>	<i>9%</i>
<i>COMPAÑIA INTERNACIONAL DEL CAFE S...</i>	<i>-21%</i>	<i>8%</i>
<i>CAFETALERA AMAZONICA S.A.C.</i>	<i>-3%</i>	<i>5%</i>
<i>COMERCIO & CIA S.A</i>	<i>39%</i>	<i>5%</i>
<i>H.V.C.EXPORTACIONES SAC</i>	<i>-8%</i>	<i>4%</i>
<i>COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLE...</i>	<i>-21%</i>	<i>4%</i>
<i>COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTD...</i>	<i>34%</i>	<i>3%</i>
<i>Otras Empresas (155)</i>	<i>--</i>	<i>20%</i>

Fuente: SUNAT

Es importante remarcar que el principal negocio del café peruano es convencional y que este incluye varios cafés que siendo certificados no se pueden vender como tales y tienen que ser vendidos al mercado de grandes volúmenes.

En cuanto al precio de exportación, los más altos la obtuvieron las organizaciones de productores. Aquí el efecto de Comercio Justo, la venta FTO (Fair Trade Orgánico) y el diferencial de calidad son determinantes. Sin embargo el 95% de la producción se exporta como materia prima (en grano verde) a precios regulados por la Bolsa de

Valores de Nueva York, recibiendo a cambio precios bajos comparados con la calidad de grano..

Si bien podemos decir que es saludable, para la economía nacional, la exportación de café, porque permite generar divisas; debemos también resaltar la existencia de un gran potencial que tiene el mercado interno en el país, habiendo condiciones favorables para desarrollar la demanda local de un café de calidad que está en crecimiento.

La producción peruana de variedades Arábica y cafés con certificación orgánica también ofrece potencial para mercados de especialidades y nichos en Lima. Actualmente, el país representa alrededor del 4% del total de las importaciones europeas. Estos están principalmente dirigidos a Alemania, el mercado orgánico más grande de Lima.

2.7.2 Análisis Oferta Nacional.

La mayoría de los pequeños productores comercializan el café en pergamino, con intermediarios (rescatistas y acopiadores). El café pergamino generalmente se comercializa “al barrer”, sin ningún criterio de calidad y trazabilidad, y sin ninguna retribución por calidad. Participan una serie de intermediarios que mezclan calidades, de modo que se pierde la identidad del origen de los granos; a su vez, existen muchos canales de comercialización en los que, en su tránsito hacia los mercados nacionales, intervienen agentes informales que distorsionan el sistema.

El siguiente grafico muestra el flujo de la cadena de café, desde el productor hasta el consumidor final en Lima Metropolitana.

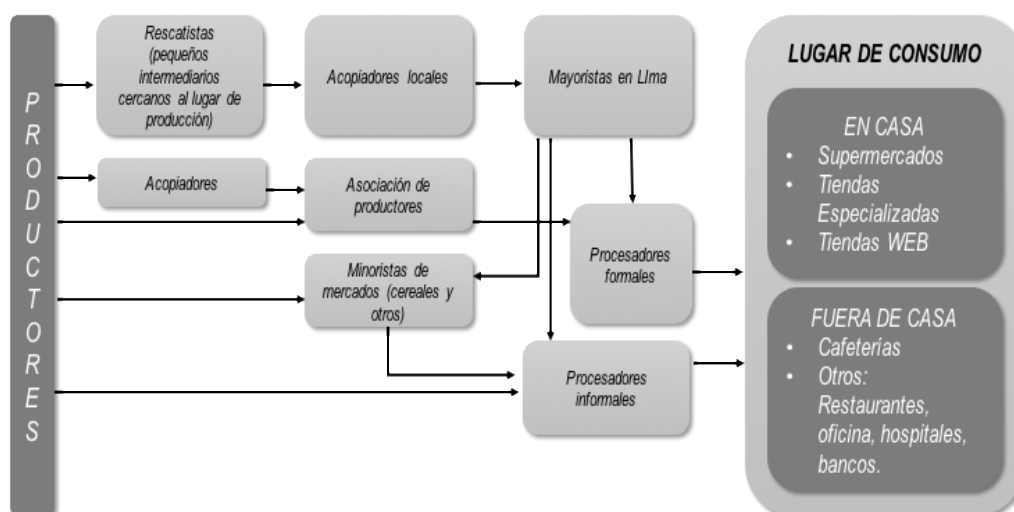


Gráfico 7 Cadena productiva del café en Lima Metropolitana
Fuente: Elaboracion propia

La Tabla 4 muestra las empresas distribuidoras de café en Perú. El líder en ventas es Nestlé Perú S.A. con un crecimiento de casi cuatro puntos en cinco años. Le siguen Romex y AltoMayo, pese a no registrar un crecimiento en sus ventas. Otras empresas como COCLA han reducido su participación en el mercado de 2% a 0.5%.

Tabla 4 Principales empresas comercializadoras de café tostado y soluble en Perú (%)

EMPRESAS	% VALOR DE VENTA EN SUPERMERCADOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
NESTLE PERÚ SA	44.7	44.7	45.7	46.9	47.7
EXPORTADORA ROMEX	20.5	20.5	20.8	19.7	19.2
ALTOMAYO PERÚ SAC	12	12	12	11.8	11.7
CORPORACIÓN TRES MONTES SA	5.6	5.7	5.8	5.9	6
GLORIA SA	4.5	4.4	4.4	4.4	4.5
NB TEALDO & CO SA	1	1	1.1	1.1	1
HIPERMERCADO METRO SA	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9
FINCA VILLA RICA	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6
CAFÉ BRITT PERÚ SAC	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6
CENTRAL COCLA	2	1.5	1.1	0.7	0.5
OTROS	7.5	8.3	6.9	7.4	7.3
Total	100	100	100	100	100

Fuente: EUROMONITOR

Elaboración: CCCP

En la Tabla 5 se muestra el crecimiento del número de tiendas de café o cafeterías a nivel nacional. En promedio se registra un 41% de crecimiento en cinco años. Las cifras indican que se abre una cafetería al día en algún punto del Perú.

Tabla 5 Crecimiento de cafeterías a nivel nacional

Rubro	2010	2011	2012	2013	2014	Crecimiento %
Número de Cafeterías	4,591	5,039	5,620	6,171	6,487	41%

Fuente: EUROMONITOR

Elaboración: CCCP

2.7.3 Análisis Oferta en Lima Metropolitana.

De Acuerdo con Carlos Díaz Vargas y Meike Carmen Willems (Lima, mayo de 2017), En los últimos años se observa un auge de cafeterías en Lima, lideradas

principalmente por baristas jóvenes, hijos de productores o comercializadores. El ingreso de grandes marcas ha hecho que el consumo siga creciendo, en algunas zonas de Lima, ya es común encontrar un Starbucks muy cerca de otro.

Gracias a alianzas público/privadas (MINAGRI, MINCETUR, CPC y la JNC), desde hace doce años se organiza el Concurso Nacional de Cafés de Calidad, y desde hace seis el Expo Café, que en total ha congregado en promedio a más de 10 mil visitantes cada año.

En la Tabla 6 se muestra los resultados de la evaluación de la calidad sensorial de 29 marcas de café compradas en diferentes supermercados de Lima. Se eligió un panel de tres catadores Q Grader y se les habilitó las muestras codificadas.

Tabla 6 Principales marcas de café comercializados a nivel de supermercados en Lima metropolitana

No.	DESCRIPCIÓN	VENTA PÚBLICO S./KG	PERFIL CALIDAD PUNTOS
1	Espresso - Smooth taste 100% Arábica	S/.210	77
2	Willka Café – Espresso	S/.181	78
3	Juan Valdez Premium Selection Volcán	S/.130	78
4	Juan Valdez Premium Selection	S/.130	77
5	Montcafé despierta tu pasión	S/.128	78
6	Apu Gourmet grano molido	S/.124	81
7	Apu Classic grano molido	S/.124	76
8	Granell Brasil	S/.120	74
9	Incafe Gourmet	S/.106	62
10	Café Zena Selecto	S/.100	52
11	Café Britt Tueste Claro	S/.100	76
12	Café Britt Descafeinado	S/.100	74
13	Café Britt Pachamama orgánico	S/.100	74
14	Café Britt Espresso	S/.100	73
15	The Gilded Organic Cultive Coffee Black	S/.100	58
16	Café Britt - Orgánico Pachamamam	S/.100	74
17	Café Zena Descafeinado	S/.88	72
18	Café Puma Orgánico	S/.84	83
19	Café tostado Monarca - extra especial	S/.52	52
20	Cafetal Gourmet	S/.72	52
21	338 Café gourmet molido americano	S/.72	67
22	Leyenda	S/.72	52
23	Willka Café	S/.62	62
24	Café Perú exportación	S/.68	59

25	<i>Café 1820</i>	<i>S/.61</i>	<i>52</i>
26	<i>Café Altomayo Gourmet</i>	<i>S/.56</i>	<i>52</i>
27	<i>Cafetal tostado y molido</i>	<i>S/.36</i>	<i>52</i>
28	<i>Café K-fecito</i>	<i>S/.33</i>	<i>52</i>
29	<i>Café Molido Especial</i>	<i>S/.26</i>	<i>46</i>

Fuente: EUROMONITOR

Elaboración: CCCP

De este cuadro concluimos que el consumidor de café se identifica con una marca, sin importarle la calidad, ejemplo de ellos es la muestra número 10 donde el consumidor paga S/. 100/Kg por un café de perfil de calidad de 52 puntos (café descarte).

2.8 Análisis y Descripción de la Demanda del Café.

2.8.1 Importaciones

De Acuerdo con Carlos Díaz Vargas y Meike Carmen Willems (Lima, mayo de 2017), Tradicionalmente el Perú se ha caracterizado por ser un país productor/exportador de café. Sin embargo, en los últimos diez años, y principalmente debido al incremento del consumo interno, ha aumentado la importación de este producto. Durante el 2015 se importaron más de 2 millones de kilogramos de café, de los cuales 1,4 millones son de variedades de café soluble. A partir de estos hechos, resulta imprescindible, como país, realizar una campaña de consumo interno promocionando cafés de alta calidad y a precios justos.

Tabla 7 Importaciones de café peruano en 2015

<i>Tipos de café</i>	<i>Valor CIF (US\$)</i>	<i>Peso Neto (Kg)</i>
<i>Café verde</i>	<i>69,402</i>	<i>18,383</i>
<i>Café tostado descafeinado</i>	<i>143,478</i>	<i>10,877</i>
<i>Café tostado sin descafeinar (molido)</i>	<i>858,401</i>	<i>51,945</i>
<i>Extractos, esencias o concentrados a base de café</i>	<i>7,455,314</i>	<i>653,655</i>
<i>Café soluble</i>	<i>17,189,021</i>	<i>1,467,884</i>
<i>Total</i>	<i>25,715,616</i>	<i>2,202,744</i>

Fuente: Aduanas. Elaboración: PCV-PNUD

Sin embargo, al parecer esta situación está cambiando, según el ITC (International Trade Center), las importaciones de Perú representan menos del 1% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones

mundiales es 109. Es decir al 2017 las importaciones de café han disminuido significativamente.

Debemos resaltar que el precio promedio por kilo de café importado es tres veces mayor (US\$ 7.66 por kilo) en comparación con el precio de exportación. (International Trade Center, 2018)

Tabla 8 Lista de los mercados proveedores de café importado por Perú en 2017

<i>Exportadores</i>	<i>Valor importado en 2017 (miles de USD)</i>	<i>Participación de las importaciones para Perú (%)</i>	<i>Cantidad importada en 2017</i>	<i>Valor unitario (USD/unidad)</i>
<i>Mundo</i>	<i>2929</i>	<i>100</i>	<i>382</i>	<i>7668</i>
<i>Estados Unidos de América</i>	<i>976</i>	<i>33,3</i>	<i>112</i>	<i>8714</i>
<i>Italia</i>	<i>852</i>	<i>29,1</i>	<i>61</i>	<i>13967</i>
<i>Colombia</i>	<i>654</i>	<i>22,3</i>	<i>52</i>	<i>12577</i>
<i>Costa Rica</i>	<i>242</i>	<i>8,3</i>	<i>13</i>	<i>18615</i>
<i>Ecuador</i>	<i>116</i>	<i>4</i>	<i>120</i>	<i>967</i>
<i>India</i>	<i>68</i>	<i>2,3</i>	<i>22</i>	<i>3091</i>
<i>Brasil</i>	<i>9</i>	<i>0,3</i>	<i>1</i>	<i>9000</i>
<i>Honduras</i>	<i>7</i>	<i>0,2</i>	<i>0</i>	
<i>México</i>	<i>5</i>	<i>0,2</i>	<i>1</i>	<i>5000</i>
<i>Perú</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	
<i>Sudáfrica</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE (www.trademap.org)

2.8.2 Análisis de la Demanda en Perú y Lima Metropolitana.

Se espera un aumento adicional de la demanda de café en los países en desarrollo y emergentes, en particular en países como Brasil, Colombia, Etiopía e Indonesia, y un aumento en el comercio Sur. Esto indica que el consumo en los países productores ha aumentado; existe un vínculo entre una clase media urbana y la cantidad de consumo de café. (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2017)

El Perú tiene una población de 32 millones de habitantes, cuyo consumo per cápita es de 650g., frente a Colombia con 2 Kg y Brasil con 4 Kg de consumo per cápita, es bajo (USDA Foreign Agricultural Service, 2017).

De Acuerdo con Carlos Díaz Vargas y Meike Carmen Willems (Lima, mayo de 2017), En el Perú, no existe un consenso ni cifras oficiales en cuanto al consumo interno, las cifras varían entre 650 gramos y 1100 gramos de consumo per cápita al año. Según

la Cámara Peruana del Café y Cacao, se refiere que para el consumo interno del Perú se tuestan alrededor de 500,000 sacos, que se traducirían en 650 gramos per cápita; la Central Café y Cacao del Perú considera que cada habitante consume, en promedio, de 1 kg a 1,1 kg, pero sobre todo de café importado.

Respecto de lo que sí hay consenso es de que el consumo interno ha crecido durante los últimos años.

Se debe precisar que en el mercado peruano compiten más de cincuenta marcas.

Como se había manifestado el consumo per cápita de café en el país es de 650 gr, volumen muy bajo comparado con Brasil 5.6 Kg y Finlandia 12 Kg (País con más alto consumo per cápita). Esto convertido a tasas, en promedio un peruano toma 1.25 tazas a la semana, un brasilero toma 1.5 tazas al día y un finlandés toma de 3 a 4 tazas por día.

En conclusión cerca del 98% de los peruanos consume cafés de bajísima calidad y vencidos en caso de los importados. Sin embargo, este contexto, representa una serie de oportunidades para los nuevos emprendimientos relacionados al café.

Casi toda la producción se exporta y es aquí donde empieza el problema; nuestra gran dependencia del mercado internacional con precios altamente volátiles son una gran preocupación. Además, nuestra baja cultura cafetalera hace que el 70% del café que se consume en el país sea importado y del tipo soluble, 28% está compuesto por segundas y descartes, solo un 2% de la oferta de café tostado tienen algún estándar de calidad. El segundo canal comercial, el mercado interno, es muy débil y dominado por cafés importados y empresas extranjeras. (Central Café y Cacao del Perú, 2018)

La demanda interna del Café aun es baja y el consumidor peruano a su vez tiene una escasa cultura cafetera, consumiendo solo el 5% de la producción nacional. Actualmente se estima que solo el 2% del Café que se consume en el Perú tiene algún estándar de calidad, según Central Café y Cacao del Perú (Central Café y Cacao del Perú, 2018)

La demanda del Café peruano se divide en dos grupos: (a) para exportación y (b) para el consumo interno; siendo sus participaciones 95% y 5% respectivamente. El bajo nivel de consumo interno de Café hace que la industria en el país sea sensible a los cambios de los precios internacionales, según Sierra Exportadora.

Según Eduardo Ismodes (Lima, 30 de enero del 2015), Esta posición que ocupa Perú en lo que respecta al consumo per cápita, con un bajo índice en comparación a otros países, revela la existencia de un amplio techo para elevar la demanda interna de café, generando una serie de oportunidades para los nuevos emprendimientos, motivando el consumo en las personas, de manera que se incremente la demanda del producto, pudiendo en el mejor de los casos, llegar a los niveles registrados en países como Brasil o Colombia.

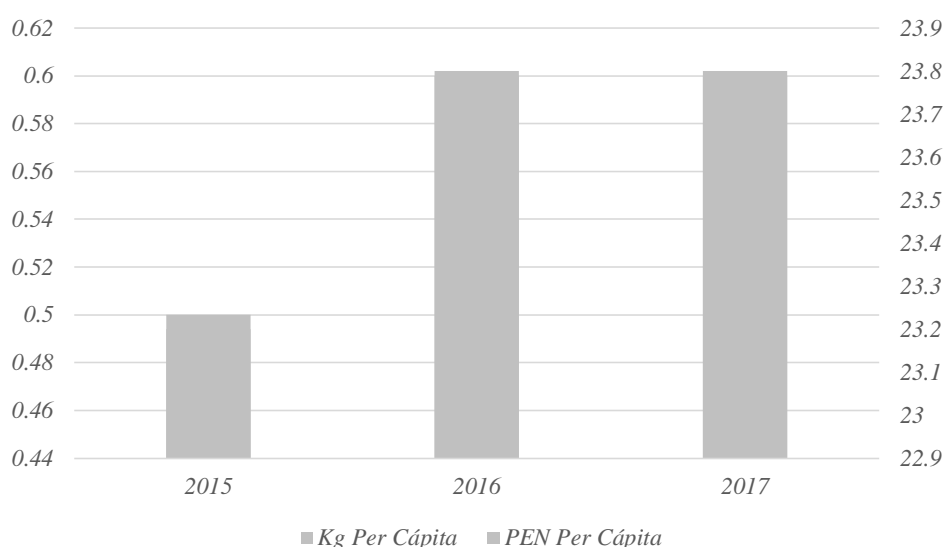


Gráfico 8 Consumo de café en el Perú (Kilos y Soles)

Nota: Esta información no incluye el café tomado en Food Service

Fuente: Euromonitor – Convención Nacional de Café y Cacao.

Una muestra del crecimiento y potencial que tienen la demanda interna es la presencia de nuevas cafeterías, modernas, innovadoras y cosmopolitas (D'sala caffè, Puku Puku café, Café Ole, News Café, etc.) que están surgiendo o consolidándose comercialmente en la ciudad de Lima. También podemos apreciar que la franquicia Starbucks ha abierto varios locales en distintos distritos de la capital, se puede encontrar locales a corta distancia. En Lima las franquicias Havana Café y Juan Valdez también están presentes. La incursión de estas cadenas de venta de café preparado demuestran que el mercado interno resulta atractivo y rentable, sobre todo en la ciudad de Lima, y esto demuestra que para competir en un contexto de globalización no hay que salir necesariamente al extranjero, sino que la competencia se está dando dentro de los propios límites geográficos.

En los últimos años el comportamiento del consumidor peruano ha cambiado, teniendo mayor acceso a información por medio de Internet, volviéndose más sofisticado, curioso y exigente para la selección de los productos que utiliza, y con una mayor participación en redes sociales, lo cual también hace que pueda influenciar y sea influenciado. Este consumidor realiza sus compras por distintos canales de venta incluyendo las compras por Internet y cada vez más reconoce, participa, y valora los programas de beneficio (Sánchez, 2017).

2.9 La competencia indirecta (supermercados, franquicias y cafeterías).

Cafés peruanos es una propuesta innovadora en el mercado. Se ha hecho la búsqueda de otras propuestas similares, pero sin éxito. Por lo tanto podemos indicar que no existe un competidor directo, pero si encontramos en el mercado competencia indirecta y tradicional (Supermercados, franquicias y cafeterías).

En la Tabla 09 se muestra el consumo de café a nivel de supermercados. En resumen, el 54% del consumo corresponde a cafés tostados y un 46% a cafés solubles o instantáneos.

Del 2010 al 2015 el consumo de café tostado se ha incrementado en 7%, mientras que el café soluble ha registrado un crecimiento de 25%, casi cuatro veces más que los cafés tostados. Los cafés tostados en grano están vinculados a cafés con algún estándar de calidad y registran un crecimiento de 9% en seis años.

Tabla 9 Consumo de café tostado en TM en los supermercados a nivel nacional

<i>Tipo de café</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>%</i>	<i>Variación porcentual</i>
<i>Café tostado grano</i>	<i>361</i>	<i>372</i>	<i>402</i>	<i>404</i>	<i>391</i>	<i>398</i>	<i>4%</i>	<i>9%</i>
<i>Café tostado molido</i>	<i>5,304</i>	<i>5,400</i>	<i>5,753</i>	<i>5,843</i>	<i>5,538</i>	<i>5,682</i>	<i>51%</i>	<i>7%</i>
<i>Total café para pasar</i>	<i>5,665</i>	<i>5,772</i>	<i>6,155</i>	<i>6,246</i>	<i>5,929</i>	<i>6,080</i>	<i>54%</i>	<i>7%</i>
<i>Café instantáneo</i>	<i>3,676</i>	<i>3,948</i>	<i>4,328</i>	<i>4,459</i>	<i>4,639</i>	<i>4,934</i>	<i>44%</i>	<i>25%</i>
<i>Café instantáneo descafeinado</i>	<i>119</i>	<i>126</i>	<i>131</i>	<i>132</i>	<i>136</i>	<i>145</i>	<i>1%</i>	<i>18%</i>
<i>Total café instantáneo</i>	<i>3,796</i>	<i>4,074</i>	<i>4,459</i>	<i>4,592</i>	<i>4,776</i>	<i>5,079</i>	<i>46%</i>	<i>25%</i>
<i>Total tostado e instantáneo</i>	<i>9,461</i>	<i>9,845</i>	<i>10,614</i>	<i>10,838</i>	<i>10,705</i>	<i>11,159</i>	<i>100%</i>	<i>15%</i>

Fuente: EUROMONITOR
Elaboración: CCCP

En la Tabla 10 se muestra el valor de las ventas de café en el segmento de supermercados. Las ventas de café soluble representa el 69% del valor, mientras los cafés tostados el 31%. Los cafés solubles registran un incremento de ventas del 41%, lo cual indica que en el Perú, es altamente rentable.

En promedio el consumo de café en los últimos seis años, hasta el 2015, se incrementó en un 33%.

Tabla 10 Consumo de café tostado en millones de soles en los supermercados a nivel nacional

Tipo de café	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%	Variación porcentual
<i>Café tostado grano</i>	34	37	40	40	40	41	4%	21%
<i>Café tostado molido</i>	207	217	236	238	238	243	26%	18%
<i>Total café para pasar</i>	241	253	276	278	277	284	31%	18%
<i>Café instantáneo</i>	439	472	524	538	576	620	67%	41%
<i>Café instantáneo descafeinado</i>	14	15	15	16	17	18	2%	28%
<i>Total café instantáneo</i>	453	487	540	554	593	638	69%	41%
<i>Total café tostado e instantáneo</i>	694	740	816	832	870	922	100%	33%

Fuente: EUROMONITOR

Elaboración: CCCP

En la Tabla 11 se muestra el impresionante crecimiento del segmento de cafeterías y franquicias a nivel nacional. A nivel de franquicias los volúmenes de venta de café casi se han triplicado, mientras que las cafeterías registran un crecimiento de 159%.

Tabla 11 Consumo de café en cafeterías y franquicias en TM

Rubro	2010	2011	2012	2013	2014	%	Variación porcentual
<i>Franquicia</i>	90	110	148.67	214	267.5	25.1%	297%
<i>Independientes</i>	2	2.33	2.83	3.33	3.5	0.33%	175%
<i>Cafeterías</i>	500	547.33	659	757	794.83	74.57%	159%
<i>Total</i>	592	659.67	810.5	974.33	1065.83	100%	180%

Fuente: EUROMONITOR

Elaboración: CCCP

La tabla 12 muestra que existe un crecimiento sostenido del consumo per cápita en los últimos seis años, siendo 1.16 kg el promedio para el 2015, según Euromonitor.

Tabla 12 Crecimiento del consumo per cápita (gr)

<i>Consumo Per cápita</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>Crecimiento %</i>
<i>SUPERMERCADOS</i>	<i>315</i>	<i>328</i>	<i>354</i>	<i>361</i>	<i>357</i>	<i>372</i>	<i>13%</i>
<i>FRANQUICIAS, TIENDAS DE CAFÉ Y CAFETERÍAS</i>	<i>20</i>	<i>22</i>	<i>27</i>	<i>32</i>	<i>36</i>	<i>42</i>	<i>80%</i>
<i>OTROS (Tiendas, bodegas, minimarket, restaurantes, hoteles, instituciones públicas, privadas y empresas)</i>	<i>503</i>	<i>525</i>	<i>609</i>	<i>669</i>	<i>706</i>	<i>744</i>	<i>36%</i>
<i>Total</i>	<i>838</i>	<i>875</i>	<i>990</i>	<i>1063</i>	<i>1099</i>	<i>1158</i>	<i>29%</i>

Fuente: EUROMONITOR

Elaboración: CCCP

2.10 Estudio del comportamiento y evolución del precio.

La referencia de precios para el comercio de café se deriva de los mercados terminales (principalmente, los intercambios de café de Nueva York y Londres).

El mercado del café está muy influenciado por la especulación. Actualmente, la incertidumbre rodea el daño sobre las cosechas, junto con una volatilidad de los precios más alta de lo normal. Los mayores costos de producción, las condiciones climáticas desfavorables y el cambio climático contribuyen a la continua disminución de los beneficios en el sector del café, especialmente para los productores. Los esfuerzos internacionales (por parte de la Organización Internacional del Café, por ejemplo) para asegurar una relación más estable y predecible entre la oferta y la demanda no (todavía) contrarrestaron la actual volatilidad de los precios. (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2017)

2.11 Influencia de factores externos en el proyecto – Análisis SEPTE

En el análisis SEPTE, se elabora un pronóstico de las cuatro categorías principales para identificar de esta manera las oportunidades y amenazas potenciales de la empresa. Mediante el mismo podremos aprovechar las oportunidades, maximizando los beneficios y minimizar las amenazas.

2.11.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.

El crecimiento económico del Perú no fue el esperado durante el 2017, sin embargo el país es un ejemplo para muchos otros de la región y las proyecciones para el 2018 año son más favorables.

El 2018 se espera alcanzar un crecimiento del 4,0 %, según lo señalado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). En el 2017 se proyectó un crecimiento de un 2,7 %. Sin embargo, solo se logró un crecimiento del 2,5 % tras las afectaciones ocasionadas por el fenómeno torrencial El Niño costero y los casos de corrupción como Lava Jato, según explicaron varios voceros del Gobierno.

El entorno económico global afectó la mejora económica del país. Pero esto no fue impedimento para que el número de empresas creciera un 8,44 % respecto al año anterior (2016), con un número de 2.303.662 de firmas constituidas a final de año.

Según el Banco Mundial, entre 2014 y 2017, la expansión de la economía se desaceleró, principalmente como consecuencia de la caída del precio internacional de los commodities, entre ellos el cobre, principal producto de exportación peruano. Esto generó una contracción de la inversión privada, disminución de ingresos fiscales para el Estado y una desaceleración del consumo.

Para el 2018, se espera un mejor desempeño del PIB básicamente por el aumento de la inversión privada, principalmente minera, ante la recuperación parcial del precio de los commodities. Se espera mayor inversión pública a través de la ejecución de las obras de reconstrucción de los daños causados por el Fenómeno del Niño y obras vinculadas a la realización de los Juegos Panamericanos que el Perú albergará en el 2019, así como con la aceleración de grandes proyectos de infraestructura.

En este contexto, se anticipa que a partir de 2019 se inicie un proceso de consolidación fiscal que permitiría una convergencia relativamente rápida hacia un nivel de 1% del PIB en el 2021.

En el sector café, el Gobierno Peruano está implementado el Plan Nacional de Acción del Café Peruano, iniciativa que está liderada por el MINAGRI y el Consejo Nacional del Café, que busca mejorar el desempeño social, económico y ambiental del sector café a nivel nacional, y contribuir a mejorar niveles de vida de los productores, mitigar los efectos del cambio climático protegiendo los bosques y los ecosistemas.

En el Perú, la autoridad encargada del control y fiscalización de la producción orgánica es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), el cual propone las normas y sanciones para dar garantía del producto orgánico en el mercado nacional e internacional. El Reglamento Técnico para Productos Orgánicos, que fue aprobado mediante el Decreto Supremo N° 044-2006-AG, el cual establece una serie de requisitos

que han sido tomados como referencia de las normas de organismos internacionales como el Codex Alimentarius (códigos que garantizan la calidad de los productos a través de normas de alimentación), así como de otras normas de países consumidores de la producción orgánica.

2.11.2 Fuerzas Económicas y Financieras

A nivel nacional, Perú tiene una proyección de 3.2%, porcentaje mayor al del año pasado, pero menor al proyectado en los meses anteriores.

En cuanto a la inflación, el Perú tiene una estimación de 2.80% de inflación para el 2018. Según proyecciones hechas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), se esperaba que este año la inflación alcance el 2.0%, lo cual ya tiene un porcentaje mucho más elevado al proyectado desde el año pasado o en los primeros meses, el cual correspondía a 1.80%.

El tipo de cambio se esperaba que la cifra fluctuara entre los 3.24 y los 3.34; al mes de junio tenemos un tipo de cambio de 3.27. Se proyecta a diciembre del presente año un incremento a 3.30.

La tasa de interés de referencia es determinante en el precio de las operaciones de crédito en el corto plazo. Dentro del marco de la Alianza Pacífico, Perú tiene un porcentaje de 2.75%, aún debajo de tasas como la de Chile con un porcentaje de 2.50% y la de Estados Unidos con 1.50%.

En cuanto a las exportaciones, durante el 2017, el Perú alcanza una valoración en millones de 44, 058; cantidad muy inferior a la de México que alcanza 409,494 o la de Chile con 68, 306; seguimos creciendo en ese sector, sin embargo nos falta recorrer el camino hacia el afianzamiento, sobre todo con productos industrializados.

El índice de confianza empresarial tanto a 3 como 12 meses se mantiene en 70 y 60, respectivamente; lo cual nos indica que la inversión empresarial es optimista hasta la fecha.

La tasa de desempleo anual, ha incrementado comparado al año anterior, situándose con un 8.10%, una cifra no muy alentadora, que se espera no mejore en los próximos meses, sobre todo por la migración venezolana. Del total de personas con edad de trabajar (7.67 millones), la población económicamente activa (PEA) es conformada por el 68,2% de la PET; es decir, 5.24 millones de personas.

Recordemos que como política de país, se debe afianzar y consolidar el sector agrario, por la diversidad de productos, desarrollando innovación y capital intelectual, que permitan colocar los productos en la palestra del mundo.

2.11.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

El INEI indicó que cerca de 264.000 peruanos salieron de la pobreza durante 2016. Se estima que en los últimos 10 años la pobreza se redujo en 28,4 puntos porcentuales, mientras que solo disminuyó 7,1 durante el último quinquenio según el informe técnico "Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016"

Sin embargo, la incidencia de la pobreza se observa de manera diferenciada según el ámbito geográfico. En el área rural alcanza el 43,8% de la población, mientras que a nivel urbano solo llega a 13,9%. Sin embargo, la pobreza rural ha reportado una mayor reducción en los últimos siete años (17,1%) frente a la urbana (6%).

El INEI reportó que en el trimestre de diciembre de 2016 y enero-febrero de 2017, la tasa de desempleo en Lima se ubicó en 7,7 por ciento y que es la tasa más alta desde el 2012.

El jefe del INEI, estima que 403 mil personas buscaron trabajo de manera activa y el desempleo afecta más a los jóvenes y a la población femenina.

Agregó que en el período bajo análisis, la población ocupada de Lima Metropolitana se incrementó en 1 por ciento, es decir, que se crearon 45.500 nuevos empleos.

La crisis de salud en Perú es el resultado de la poca inversión en el sector por parte de los Estado Peruano. También existen problemas de anemia, sobrepeso y desnutrición que son el resultado de malos hábitos alimenticios.

La brecha de desigualdad en el país sigue latente, y se encuentra estancada por la desaceleración económica.

2.11.4 Fuerzas Tecnológicas

Algunas empresas peruanas privadas decidieron invertir recientemente en software e infraestructura tecnológica. Ello ocurre porque las altas direcciones entienden lo que significa apoyarse en tecnologías para transformar su modelo de negocio.

Más que en otros años, las tecnologías, sobre todo de información, se han incorporado con más fuerza a las empresas peruanas, tanto en las medianas como en las grandes, las pequeñas empresas no son la excepción, sobre todo en la capital.

Uno de los grandes temas que favorece este proceso es un gran concepto que se está dando y se está promoviendo aquí en el país: la transformación digital.

La incorporación de sistemas integrados ERP, por ejemplo, comienza a ser algo natural y cada vez más organizaciones los emplean. El uso de los aplicativos móviles se ha extendido en forma considerable: muchas empresas de diversos sectores, de la banca, de los seguros, de salud, etc. ya trabajan con apps móviles como algo natural. Inclusive en las universidades como ESAN ya tenemos apps y realidad virtual en el móvil.

En el tema customer relationship management (CRM), el manejo de la relación con el cliente mediante software de soporte para mejorar el marketing, las ventas y el servicio de posventa, todavía está en evolución en nuestro país.

2.11.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales

Según el presidente de la Asociación Nacional de Productores Agropecuarios - ANPE Perú, Felimón Mechato, en los últimos 5 años ha aumentado considerablemente el número de hectáreas de cultivos orgánicos y ecológicos, que son amigables con el medio ambiente. Además, sostuvo que el crecimiento de cultivos orgánicos y ecológicos amerita que el Estado Peruano formalice el SPG (Sistema Participativo de Garantía), para que los productos tengan un certificado de garantía a favor de los consumidores y con un precio justo. La producción orgánica del Perú tiene más de 30 cadenas de cultivos. El café es el producto principal, con 89.230 hectáreas (25 % del total). Le siguen el cacao (25.600 ha.), la quinua (5.600 ha.), banano (5.400 ha.), castaña, palta, mango y maca.

Perú es considerado como una despensa mundial, dado a que es uno de los principales centros de biodiversidad del planeta. Esto se debe a su ancestral tradición agrícola; actividad que le ha permitido ofrecer al mercado importantes productos de la canasta mundial como papas, maíces y cereales.

Un país que cuenta con 84 de los 104 micro climas conocidos, así como diversos pisos ecológicos, altitudes y climas, elementos que dan como resultado excelentes condiciones para el desarrollo de diversos cultivos y que permiten obtener una producción sostenible durante todo el año.

Entre los principales productos orgánicos del Perú se encuentran: el plátano (banano), el cacao, el café, la quinua y la castaña.

A nivel internacional, Perú es el segundo productor y exportador de café orgánico. Además, es el segundo productor mundial de cacao orgánico. Por otro lado, es uno de los países con mayor número de productores que implementan sistemas de fabricación orgánica, solo por mencionar las estadísticas más importantes.

No cabe duda que la agricultura orgánica es una alternativa sostenible que está siendo aprovechada por el Perú con el objetivo de garantizar la calidad de los productos, conservar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de los pobladores más vulnerables. Este sistema tiene como misión generar un mayor interés y conciencia en temas como la ecología, el manejo responsable de recursos, el cambio climático, entre otros. Además de significar una fuente de crecimiento en la economía peruana, la producción orgánica agrícola busca promover un mayor interés por la nutrición, la salud y la calidad de los productos que son adquiridos por los pobladores.

2.12 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

2.12.1 Rivalidad entre las Empresas

El grado de rivalidad es alto debido a que en el mercado de Lima Metropolitana hay muchas empresas en la competencia que compiten con precios bajos pero no de calidad, además de marcas como Nescafé, Cafetal, Altomayo, etc. que llevan mucho tiempo en la industria y son muy reconocidas.

Estas empresas prácticamente dominan la industria cafetera, gracias a su gran trayectoria y poseen una mayor ventaja competitiva debido a su alta capacidad de producción y comercialización. La gran cantidad de competidores ha generado también diversidad de precios.

La rivalidad se ve acrecentada en el país por el bajo consumo per cápita anual estimado según MINAGRI varían entre 650 gr y 1100 gr. En el Perú la rivalidad se orienta por el café instantáneo, el cual representa el 75% de consumo de café en el mercado. Sin embargo el patrón de consumo está variando, de café instantáneo a café tostado, lo cual amplía el escenario para la rivalidad empresarial. Este patrón está incrementándose en las zonas urbanas y demanda la acción de las empresas con propuestas de gran valor para los consumidores.

La rivalidad de las empresas presentes en el mercado de Lima está orientado al consumo que incluye, sobre todo, café soluble y de mala calidad, lo cual genera incidencia en precios bajos, sin mayor consideraciones sobre el consumidor, basados en

grandes volúmenes, presencia horizontal en puntos de venta para afianzar su presencia y consumo.

De Acuerdo con Carlos Díaz Vargas y Meike Carmen Willems (Lima, mayo de 2017), El 70% del café consumido en el Perú es importado de diferentes lugares: 28% son cafés de segunda o de descartes, y solo 2% tiene algún estándar de calidad y es peruano. Se debe precisar que en el mercado peruano compiten más de cincuenta marcas.

No existe una estrategia de promoción del consumo interno, y los estudios no están actualizados. Los cafés peruanos que se venden en el mercado nacional son muy costosos y compiten con cafés solubles importados libres de aranceles.

2.12.2 Empresas rivales

2.12.2.1 Empresa Café Peruano

Es una Empresa que es fabricante de Café Orgánico de alta calidad, produce el café bajo los estándares y las exigencias de los mercados.

La Empresa está conformada por Agricultores Cafetaleros, las cuales están preparados para la producción de café y chocolate.

La Empresa Cafetalera se encuentra ubicado en: Caserío Mapresa km. 4.40 C.F.B. Santa Martha, Luyando, Leoncio Prado, Huánuco, Perú.

La empresa Café Peruano mediante la Cooperativa Agraria Cafetalera Divisoria Ltda., ubicada en Santa Martha, Luyando, Leoncio Prado, Huánuco, Perú, decide crear una marca de café para generar una diferenciación respecto de los demás productores, y tener la oportunidad de disminuir su dependencia de las empresas tostadoras, quienes compran parte de su producción en grano verde o con algunas variaciones.

La Cooperativa Agraria Cafetalera Divisoria es creadora de la página web <https://cafe-peruano.com> quienes comercializar y distribuyen café tostado orgánico a nivel nacional e internacional.

La cooperativa está conformado por productores y exportadores de café y cacao de alta calidad. Mediante la página web han encontrado diversas oportunidades comerciales que se han traducido en nuevos clientes de volúmenes pequeños pero de alta frecuencia, por lo que consideran que están generando hábitos de consumo por su café y fidelización hacia su producto y marcas que comercializan.

Su propuesta comercial, la aterrizan en un mensaje, "Sentimos pasión Por Nuestro Trabajo y amor a Nuestro Hogar: la Amazonía peruana".

La empresa Café Peruano produce café bajo un comercio justo y equitativo, alineado a los valores culturales y tradicionales de sus familias. El café que comercializan en el Perú está bajo la exclusiva marca Q'ulto.

Q'ulto es un café orgánico especial de alta calidad, producido bajo los estándares y las exigencias de los mercados conocedores de café.

La Specialty Coffee Association of America (SCAA) le ha dado a Q'ulto un puntaje de catación en taza de 80 puntos hacia arriba, lo que lo convierte en un café gourmet de excelencia.

La experiencia al probar Q'ulto es casi mágica, ya que se pueden descubrir aromas y sabores excepcionales.

Café Q'ulto es producido por Divisoria, una cooperativa conformada por 825 familias cafetaleras, las cuales están unidas por su pasión por su trabajo y amor a su hogar: la amazonía peruana. Divisoria es reconocida por sus altos estándares en la producción orgánica y Fair Trade de café y chocolate para exportación.

Como parte de los productos de la empresa, se comercializa café y cacao, pero también producen y comercializamos flores tropicales, abono orgánico y madera certificada.¹

Su proceso de café se realiza en sus instalaciones y la catación se realiza en sus laboratorios de control de calidad hasta obtener el café óptimo considerando las especificaciones de clientes.

Para la fabricación de productos terminados destinados al mercado nacional e internacional cuentan con la planta de Tostado y envasado de Café.

Cuenta con Maquinas son de última Tecnología que garantizan un Café de Calidad a punto. La empresa produce y comercializa, así como y exportas café especial de alta calidad, con puntaje de catación de 80 a 90 puntos por Q'graders de la Specialty Coffee Association of America (SCAA) y hecho con los más altos estándares mundiales.

Café Q'ulto es la marca que han creado para comercializar en el Perú café de 80, 85 y 90 puntos de catación.

La venta de café de esta empresa viene incrementando de acuerdo al mayor conocimiento por parte de los potenciales clientes, quienes valoran el café peruano con

¹ Entrevista realizada entre el 11 y 15 de febrero del 2019 a colaboradores de la empresa

certificaciones como la orgánica, la cual viene siendo apreciado por los consumidores de café peruano.

Como parte de su estrategia considera la distribución del producto como parte del precio de venta que se promociona en su página web, esta condición está orientada a Lima y Callao.

La empresa considera que la venta de café está relacionada con el consumo de chocolate, por ende han decidido fundamentar su estrategia en la venta comercialización y distribución de forma combinada. El chocolate que producen se elabora en base a los más selectos granos de cacao de sus zonas de producción. Estos productos también cuentan con certificación orgánica y Fair Trade.

2.12.2.2 Empresa Sumaqcoffee

Empresa de venta de café y chocolate de taza online, generando una página web que ofrezca la venta al por mayor y menor de café.

Es una empresa que representa a varios productores de café del centro del Perú. La ubicación geográfica en Lima está en Ventanilla, Callao.

Reynaldo Flores es presidente de la Asociación de Productores SumaqCafé Ecológico, una organización integrada por 48 caficultores que producen un café de especialidad entre los 1300 y 2000 msnm en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM).

El café de Sumaqcoffee obtuvo 88.70 puntos en taza y se ubica entre los 10 mejores cafés a nivel nacional en el Concurso “Taza de Excelencia 2017”

El mejor precio de su café exportador, fue vendido a US\$1,122.00 el quintal, es decir, los compradores pagaron en promedio S/78.00 por kilo. Además esta organización logró la medalla de bronce en el Concurso Internacional de Cafés Tostados al origen AVPA- París 2017, en la categoría Aromatique Acidulé en Francia.

El café de Sumaq Café es exportado de manera indirecta a Alemania, a través de la empresa Negrisa SAC, pero la proyección de los socios es consolidar la exportación directa.

Sumaq Café o “Café bonito” se comercializa en tiendas y mercados de Lima en los canales tradicionales, y ahora ha incursionado en la venta de café por internet. Están presentes en feria como Expo Café y Mistura con las tres presentaciones de su producto: Café para pasar, Café Express y tostado.

Su propuesta está orientada a la venta de café al por mayor, buscando obtener precios competitivos para ser atractivos a los intermediarios y distribuidores.

La propuesta del negocio está centrada en identificar los diversos segmentos de los clientes, con la finalidad de que puedan diferenciar sus productos y los canales de venta, llegando a concretar ventas en los diversos canales de venta.

Su plataforma digital promueve el consumo de café peruano de la mano de una comunidad que esté al día en tendencias, rutas cafeteras, guía de compras, consejos de expertos y de todo lo que haga falta para consumir el mejor café.

Es producida por La Tangente, generadora de contenidos para medios impresos y digitales.

Vende café orgánico verde, tostado, en granos y molido. La oferta de sus productos en la página web es muy desordenada, sin un diseño precio que permita guía al visitante de la página web. Permite realizar la compra por intermedio de visa net.

La empresa ha tomado como una oportunidad la venta de café por una página web, toda vez que indican que las permite mostrar sus productos y presentar sus bondades a los diversos clientes.

También han considerado que los clientes están muy interesados en conocer donde cultivan el café, como se cosecha, cual es el proceso y les gustaría a muchos de ellos realizar visitas y ser parte del proceso, tomando algunas tareas en el molido, pasado, etc.

La empresa ha desarrollado un interesante proceso de manufactura para comercializar de mejor forma el café en presentaciones de 250 gr y 1000 gr.

Los empaques han sido elaborados mediante el aporte de las familias que están vinculadas a la producción de café, logrando tener varias alternativas de diseños. De igual modo han buscado colores diversos para tratar de generar una mayor identidad con sus clientes.

En el surtido de productos destaca el chocolate de taza en bloques y molido, dando mucha relevancia al cacao, por lo que esta empresa no tiene un enfoque únicamente en café.

Como parte de su oferta de productos están trabajando en el desarrollo y combinación de café con ciertas características del chocolate, toda vez que perciben que el consumidor ha solicitado que el café tenga un toque relacionado al chocolate.

La propuesta de negocio de venta de café por internet es reciente, tiene dos años, y empezó con una propuesta de página en Facebook, y luego han decidido tener varias páginas web en la cual presentan su producto.

Sin embargo son conscientes que tienen proyectado mejorar todo el diseño de su página web, en la cual puedan interactuar con sus clientes y generar un espacio para lograr mayores ventas y sobre todo empezar a generar fidelidad por su producto.

Han pasado por varias propuestas de páginas, las cuales han sido diseñadas sin un objetivo claro, solo el de presentar el producto. Actualmente la página que presentan no es más que una presentación de la empresa y de sus productos

Su modelo de negocio se fundamentara en un café con mejor calidad y más natural, el cual tendrá locales de venta y disfrute de café, denominado Coffe shops.

Su producto se enfocará en cafés sostenibles y certificados.

En adelante han considerado establecer alianzas con empresas proveedoras de máquinas de café, teniendo en cuenta que estas se popularizan en casas y oficinas.

Consideran presentar una historia para el cliente, la cual se pueda masificar en la cultura barista.

Uno de los segmentos que piensan desarrollar y fortalecer son los jóvenes, en los cuales han detectado que el crece el consumo por el café peruano.

Como parte de su estrategia considera la distribución del producto libre de pago en Lima y Callao.

Se envía el café a cualquier lugar de Lima sin costo, en caso de provincias se encargan de dejar la mercadería en la agencia de preferencia del cliente.

La entrega se realizará en un plazo de aproximado de cinco días laborables para los envíos por mensajería y siete para los envíos por correo ordinario en Perú.

Si en algún caso no existiera stock del producto solicitado, se le comunicaría al cliente a través del E-mail para retener el pedido hasta la recepción del producto o proceder a su cancelación.

Todos los artículos que aparecen en la página web incluyen el IGV correspondiente en Perú.

El pago del producto en la tienda online se hará con las tarjetas VISA, paypal. El número de su tarjeta se enviará a través de un sistema bancario de alta seguridad para comprobar su validez y hacer el cobro del donativo .

La empresa dispone de un plazo de 7 días hábiles para devolver los productos una vez recibidos. Ofreciendo realizar el cambio del artículo o producto.

Café artesanal de la mejor selección, destacando por su cuerpo aroma y sabor que mantiene de forma natural. Precio 40 soles el Kg, presentaciones el bolsa de 250 gr.

Ofrecen un descuento de 5 soles por la compra de un Kg de café.

Sus ventas son intermitentes, teniendo como principales clientes consumidores de Lima, sustancialmente Surco, Miraflores y La Molina.

Aún no han medido cuantos clientes repiten la experiencia de compra, pero han logrado determinar que se viene generado cierto sentido de pertenencia por su marca y por el producto que venden y distribuyen.

Sobre la página web que han desarrollado, aún no cuenta con una pasarela de pagos para realizar la venta online, por lo cual hay que solicitan mediante un formulario, luego enviar los datos y esperar que la empresa se comuniquen con el interesado para confirmar el pedido y luego validar el pago mediante un agente, banco o web.

Luego de ello si la ubicación es cercana, prefieren distribuir de forma directa, de lo contrario toman el servicio de un delivery para la entrega del producto.

No existe una gestión logística para la distribución y entrega de los productos, así como no existe logística inversa para recoger productos con posibles defectos o bajo cambios en la presentación o cantidad.

2.12.2.3 Empresa Café Benedetto

Café Benedetto es producido y comercializado por Inversiones Generales Buenos Aires SRL.

Como parte de su promoción para ser conocidos y recordados por sus clientes, ofertan el envío de café, sin costo de transporte.

Durante el años se preocupan por desarrollar varias campañas de promoción, como para navidad, fiestas patrias, día de la madre, etc, Intentan ser una alternativa para que los consumidores de café puedan comprar o regalar café.

A fin de ampliar su presencia participan en el campeonato nacional de barismo en sus diversas sedes, tanto en Lima como en la ciudad de Chanchamayo.

También tienen presencia en la Feria Internacional de Cafés Especiales- FICAFÉ.

Su producto café proviene directamente de la zona central cafetalera de Chanchamayo.

Una de sus presentaciones es molido medio, ideal para pasar en cafetera eléctrica y gota a gota. Precio de 10 soles por presentación de 250 gr.

La empresa ha desarrollado una página web que permite el pago online, mediante una pasarela de pagos.

El surtido de productos se puede pagar por medios de pago como VISA, DINNERS, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS.

Una de las estrategias comerciales de la empresa es estar presente en un mayor número de canales de venta, por lo que distribuye su café en diversas cafeterías de Lima, empresas como Bancos, supermercados, tiendas minoristas y pastelerías.

La empresa incluso está considerando trabajar una presentación orientada para el sector corporativo, quienes son demandantes de café, y muy exigentes en tiempo y plazos de entrega.

Esta situación orientada al crecimiento de la empresa, conlleva tener una alternativa para la venta y/o alquiler de máquinas para preparar café. Esta situación ya fue consultada por las empresas a las cuales proveen café y chocolate.

La marca Café Benedetto se mueve mediante la empresa Inversiones Generales Buenos Aires SRL.

La página web de Café Benedetto ha decidido no solo contemplar la página web como medio de venta y promoción, sino está orientada a generar nuevos clientes para su producto que viene de Chanchamayo, a través de la distribución en tiendas y otros centros que demanden su producto.

La distribución es propia y envían de forma gratuita solo en Lima Metropolitana.

Respecto a los precios, han decidido presentar una estructura de precios fija, en la cual no se aprecia posibles descuentos.

Solo hay promociones, en la cual ofrecen 5 soles de descuento en diversas presentaciones de 1 kg y de 4 Pack de 250gr.

Estas promociones están restringidas a la página web, a fin de generar mayor tráfico, y se complementa con el envío gratis en Lima y Callao.

También ofrecen sorteos de bolsas de 250gr de Café Benedetto Especial. Estos sorteos tienen la firme orientación a generar tráfico y frecuencia de compra.

Los pagos se concretan en depósitos en cuenta de BCP, cuenta corriente a nombre de Inversiones Generales Buenos Aires SRL.

Solicitan para el despacho enviar una foto del voucher de depósito vía WhatsApp para procesar su envío.

2.12.2.4 Empresa HAMKA Café

Es una empresa enfocada en ofrecer un servicio de café gourmet de primera calidad, para oficinas, cafeterías, restaurantes, negocios y hogares.

Ofrece equipos Italianos con los más altos estándares y certificaciones para disfrutar de un buen café con GRANOS RECIEN MOLIDOS 100% NATURAL, como en las mejores cafeterías del país, mediante el Comodato, Alquiler y/o Venta de las máquinas de café automáticas.

Como parte de los servicios que ofertan son:

Calidad y excelencia de nuestros productos y servicios

Equipos Italianos Full Automáticos

Servicio Técnico puntual y profesional

Granos recién molidos 100% Natural

Entrega los pedidos de Café directamente en su Oficina, Negocio o Casa en menos de 24 Horas.

El café que venden es en granos, no indican los precios, porque es parte del paquete que ofrece con la venta y/o alquiler de máquinas para el proceso del café.

La empresa Hamka está orientada a la venta y /o alquiler de máquinas para procesar café, sin embargo también vende café para sus máquinas, y solo indica que es café en granos recién molidos 100% natural.

Ofrecen café con precios especiales, diferenciados en ofertas por determinados meses.

Una de sus promociones es lleva 4 y paga 3, indicando que la entrega es en domicilio, por lo que no cobran el envío.

Su venta se enfoca en la página de la red social Facebook, en la cual ofrecen café de villa rica.

Aun su manufactura es limitada, sus empaques son de papel mate, sellados con pegamento, en la cual solo se muestra la marca, empresa y teléfonos.

Su producto es café Premium orgánico de 250 gramos a 14 soles el precio de venta.

La empresa no cuenta con infraestructura adecuada para secado y empacado de café.

El café vendido no tiene una marca reconocida.

No cuenta con recursos financieros propios para inversión de capital.

No cuenta con maquinaria especializada para el proceso de secado y tostado.

Presenta carencia de maquinaria para el proceso de beneficio óptimo.

A pesar de la calidad del producto, no se está aprovechando al no generarle valor agregado puede llegar a un mejor precio al consumidor final y lo que permitiría obtener un margen de ganancia más amplio.

Según la empresa indica que los consumidores se mantienen informados sobre la innovación en la preparación de café, especialmente de cafés fríos como granizados y frappes, pero sólo la mitad las han probado, lo que representa un gran potencial para crecer.

Consideran que su mercado se interesa por la personalización y cuidado en la preparación de las bebidas de café, que les ofrezca excelente calidad y servicio sin importar el precio que tengan que pagar.

2.12.2.5 Empresa Argenta

Argenta es una empresa que ofrece el auténtico café espresso italiano a los negocios y hogares del Perú.

La empresa cuenta con una alianza con los cafés gourmets más representativos de Italia: Lavazza y Caffèbon.

Argenta Perú ofrece el servicio de máquinas de café italianas con capsulas monodosis.

En su modelo de negocio consideran instalar en tu casa gratis la máquina y solo compras las capsulas.

ofrece dos tipos de capsulas de café: Lavazza y Argenta Perú, con café peruano

Ofrece el valor de cautivar a sus clientes y colaboradores con la experiencia de disfrutar del mejor café espresso en cápsula.

Cuenta con el innovador método de extracción y el sello de las cápsula monodosis garantizan un auténtico café espresso en cualquier momento del día.

Su propuesta de perfección cremosa y fragante aroma cautivan a los paladares más exquisitos.

Argenta Perú ofrece una máquina a uso gratuito, bajo un consumo mínimo de cápsulas al mes, para obtener café espresso y otras bebidas calientes de su preferencia, proporcionándoles un servicio de primera y de acuerdo a sus necesidades.

Participan en ferias gastronómicas, salón de café, salón de cacao y en diversas actividades de promoción comercial para dar a conocer su producto y servicio.

Esta empresa está en otro rubro diferente a la venta de café orgánico tostado mediante una página web.

Precio

Precios de venta el detalle en tiendas:

Café APU Gourmet 250 gr. Con un precio de 31 soles en tienda Flora y Fauna.

Tunki Coffee 250 gr. Con un precio de 29 soles en tienda Flora y Fauna.

Café Puma Gourmet 250 g. Con un precio de 27 soles en tienda Flora y Fauna

Café APU Gourmet 250 gr. Con un precio de 32 soles en tienda Tika Thani.

Tunki Coffee 250 gr. Con un precio de 31 soles en tienda Tika Thani.

Café Puma Gourmet 250 g. Con un precio de 27 soles en tienda Tika Thani.

Precios de venta en página web, Empresa: Café Peruano <https://cafe-peruano.com/>

Producto: Café Orgánico (solo café orgánico)

Café Pergamino

Café Verde Orgánico Pergamino-83-Arabico-Mono Tingale

USD \$3.99

Marca: Mono Tingale

Café Verde

Café Orgánico Oro Verde -82-Catimor-Mono Tingale

USD \$4.5

Marca: Mono Tingale

Café Tostado en Grano

CAFE TOSTADO EN GRANO 250GR-TICTIC

USD \$9.6

Marca: TICTIC

Café Orgánico en Granos Tostado 1 kg-82-Arabico-Mono Tingale

USD \$10.3

Marca: Mono Tingale

Café Tostado Molido

Café Orgánico Tostado Molido 1kg-82-Arabico-Mono Tingale

Café orgánico tostado molido 250 gr. s/. 38.76 = USD \$11.5

Marca: Mono Tingale

Café Gourmet Qulto 80 Molido 250gr-80-Arabico-QULTO

USD \$9.4

Marca: QULTO

Café Gourmet 90 Molido 250gr-90-Arabico-QULTO

USD \$8

Marca: QULTO

CAFÉ GOURMET QULTO 85 MOLIDO 250GR-85-Arabico-QULTO

USD \$9.8

Marca: QULTO

2.12.3 Posicionamiento en el mercado

La única empresa en el Perú que viene ofertando de forma directa café orgánico es la empresa Café Peruano, la cual vende variedades de café orgánico, con dos marcas.

La producción es propia y solo Café Orgánico de alta calidad. Conformada por Agricultores Cafetaleros, las cuales están preparados para la producción de café y chocolate. Están ubicados en Caserío Mapresa km. 4.40 C.F.B. Santa Martha, Luyando, Leoncio Prado, Huánuco, Perú. Cuenta con una oficina de distribución y ventas en Lima.

La empresa aún no está posicionada, es solo un emprendimiento que se debe observar y evaluar para mejorar la propuesta de valor.

2.12.3.1 Posicionamiento competitivo

La propuesta de las empresas presentes en el mercado son varias, algunas de ellas mediante su producto ya conocido de varios años, quienes son importadores y distribuidores y las empresas peruanas que decidieron ir un paso más en la cadena de distribución y cuentan con cafeterías que venden sus productos y ofrecen el servicio para disfrutar el café.

Sin embargo también en la estructura se debe considerar a la propuesta de valor para la venta de café en grano, molido y con las diversas certificaciones que permita acerca esta oportunidad en una propuesta que facilite su consumo, por intermedio de una página que referencie y brinde mayores oportunidades en la toma de la decisión de compra.

Aun no existe un posicionamiento competitivo como parte de la rivalidad de las empresas que ofrezcan este producto por internet, como sitio especializado.

Sin embargo existen empresas que venden un sinnúmero de productos entre los cuales se puede comprar café, sustancialmente café importado y menor medida café peruano con certificaciones.

2.12.3.2 Sector

El sector agrícola en el cual se encuentra el café es de mucha competencia, sin embargo solo existe una empresa en la venta de café por internet.

El sector de la venta de productos por internet, en este caso de productos especializados como café, es de gran oportunidad por las posibilidades para llegar a más clientes y crear una relación comercial con ellos.

2.12.3.3 Publicidad

No existe publicidad centrada en el consumo del café que se venda por internet, solo algunas de las empresas que son importadoras y distribuidoras tienen publicidad en diversos medios como radio, televisión, revistas especializadas entre otros.

Hay mucho espacio para enfocar una publicidad con fundamento para el uso de una página web que permita acceder al café peruano con certificaciones.

2.12.3.4 Innovación

Desde el punto de vista de la innovación es un avance que existan empresas que oferten mediante una página especializada la venta de café y tiene mayor valor la propuesta por parte de los agricultores para que eliminando a los intermediarios puedan vender directamente al consumidor final.

Frente a esta situación hay mucho camino por recorrer en la innovación del proceso de la venta, distribución, entre, diseño, condiciones, etc.

2.12.3.5 Calidad del producto/servicio

Respecto a la calidad del producto se observa solo la venta de café orgánico, orientado a un público conocedor y que valore el proceso de cultivo y procesamiento del café respetando los estándares ambientales.

Hay mucho por desarrollar en la manufactura y presentación del producto, ampliando a otros servicios que serían parte de la propuesta de valor, para acercar al consumidor con el productor de café.

2.12.4 Amenaza de productos sustitutos

Existen variedad de productos sustitutos del café, entre ellos está el Té, el chocolate, bebidas energéticas, gaseosas o jugos. La amenaza de productos sustitutos es alta, esto se debe a que actualmente las personas, especialmente los jóvenes, prefieren las bebidas energéticas o gaseosas porque les ofrecen más variedad de sabores y precios relativamente más bajos.

También está la presencia de consumidores con conocimiento de las bebidas que les ofrezcan momentos de disfrute cuando son consumidas, como el té y el chocolate de taza entre los principales.

2.12.4.1 Disponibilidad de sustitutos

La disponibilidad de productos sustitutos es grande, toda vez que en el mercado peruano, con énfasis en Lima, hay un incremento por el consumo de chocolate de taza, el cual puede ser fácilmente considerado como una oportunidad para cambiar de producto, de café a chocolate de taza. Este cambio solo está dirigido por la disponibilidad del productos en páginas web que ofrecen el chocolate en diversas presentaciones y empaques para su consumo.

Sobre el té no se ha encontrado empresas peruanas que ofrezcan esta alternativa en una página web especializada para su venta y distribución. Adicionalmente el Perú es importador de Té y la tradición del consumo de esta bebida no viene siendo permanente en el comportamiento de los consumidores.

2.12.4.2 Costos de cambio para el cliente

Los costos para generar el cambio en el cliente por un producto sustituto son menores, toda vez que las tiendas que ofrecen café, cuentan en su surtido de productos al chocolate de taza y algunos cuenta con diversas presentaciones de café.

Por lo cual es cambio puede darse de forma muy rápida, desde el punto de vista de la disponibilidad del producto en el surtido de productos. También es necesario destacar que las empresas que ofrecen café orgánico, también están presentando la oferta de chocolate de taza. Por lo cual es el costo por generar una gran búsqueda de productos sustitutos no es considerable, por el contrario el costo se puede considerar marginal.

Los productos sustitutos pueden ser una amenaza inminente para el modelo de negocio, es más las empresas que tienen un surtido de productos, solo deben

implementar un producto como el café en su oferta, por lo cual es importante generar la propuesta de valor que diferencia de los potenciales sustitutos.

2.12.5 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores en la industria es alta debido la gran variedad de marcas propias que han llegado a competir no por calidad sino por precio, atrayendo a muchos consumidores por tratarse de un producto masivo.

Mercado abierto (de fácil ingreso, no tiene regulaciones o condiciones y puede hacerlo cualquier persona).

La consolidación de una marca en el mercado requiere de una alta inversión en publicidad y marketing.

2.12.5.1 Inversión necesaria o requisitos de capital

Las posibilidades de ingreso de nuevos entrantes al negocio, son amplias, toda vez que implementar una página web con pasarela de pagos, no es complicado, por el contrario existen muchas aplicaciones de páginas web que facilitan elaborar paginas para mostrar oferta y lograr ventas.

No obstante contar con la cadena propia de producción de café, no es fácil por las condiciones ambientales y agronómicas para su cultivo. Por ende los posibles entrantes pueden establecer alianzas con agricultores de café para lograr contar con oferta que pueda ser presenta en una página web.

2.12.5.2 Economías de escala

La propuesta del negocio enfocada en una economía de escala no es aplicada, toda vez que no se debe contar con grandes niveles de producción para generar un modelo ventas por internet. De igual modo los niveles de inversión para la venta y distribución en la actualidad son de fácil acceso para cualquier empresa que desee incursionar en este negocio.

En un momento que el negocio demanda un gran volumen de inversión alineado a la demanda, se podría decir que una empresa que desee incursionar en este negocio deben de contar con toda la cadena productiva, situación que en la actualidad es manejada por la oferta presente de cooperativas y federaciones de café.

2.12.5.3 Curva de experiencia

El conocimiento para la gestión del negocio de venta de café certificado mediante una página web, abarcando la distribución y entrega del producto, demandará un corto periodo de tiempo, toda vez que el empaque, venta, distribución y entrega puede ser tercerizado por empresas especializadas.

La curva de experiencia se considera va por el conocimiento del cliente, sus hábitos, gustos y demás características propias de la relación comercial y propuesta de valor entre el vendedor y el cliente.

2.12.5.4 Diferenciación del producto

Siendo una nueva empresa que ha incursionado en la venta de café certificado por internet, no hay mucha relación entre los consumidores y la oferta actual en la página web, se considera que es una alternativa y que la distinción que reciben es por la disponibilidad del producto.

Sin embargo hay productos de una gran trayectoria como los cafés solubles, presentes en el mercado nacional. Estos productos no son parte de la oferta directa que se establece con el café certificado peruano, de gran diferencia.

2.12.5.5 Acceso a canales de distribución

Los canales existentes no son exclusividad de una empresa, el canal para la distribución es horizontalmente muy amplio, pudiendo estar presentes en la página web y la distribución puede ser propia o tercerizada, dependiendo de los niveles de entrega y venta.

Para tener acceso al consumidor, solo debe ingresar a la página web y escoger el producto, cantidad, empaque y la distribución está determinada por el número de días en ser entregado.

Posiblemente un factor importante será el tiempo de entrega, el cual pueda ir generado una diferenciación entre las empresas que vendan café certificado por internet.

2.12.6 Poder de negociación de los compradores

Los clientes pueden escoger fácilmente el tipo o marca de café debido a que existe gran variedad en el mercado. El costo de cambio para los compradores es mínimo por la cantidad de ofertas disponibles. La gran variedad de productos sustitutos hace que el cliente tenga mayor poder de negociación.

2.12.6.1 Concentración de clientes

El modelo de negocio se enfoca inicialmente en los clientes de la ciudad de Lima, sin embargo no están concentrado en un solo distrito. Tampoco se ha determinado que la concentración de clientes tenga un determinado espacio y tiempo que limite la venta.

Por el contrario existe una gran dispersión de clientes, partiendo del hecho que los clientes que compran productos por internet se sientan familiarizados con el proceso de obtención de café por internet.

También la posibilidad de que las personas que valoran el café peruano certificado puedan incursionar en una compra como una prueba piloto a fin de iniciar la compra de café por internet.

Por lo tanto la palanca de negociación de los clientes no está concentrada y no ejerce mucha presión al proveedor.

2.12.6.2 Volumen de compras

La propuesta del negocio va en contrasentido con el volumen de compras, toda vez que los potenciales clientes puedan comprar un paquete o dos de café, sin embargo si es importante la frecuencia y constancia en la compra.

Por lo cual el volumen de un solo comprador no puede determinar un mayor poder de negociación, por el contrario la individualidad en paquetes pequeños para que repitan la experiencia de la compra es una buena propuesta de valor.

2.12.6.3 Diferenciación

La diferenciación del producto se considera amplia, toda vez que son cafés certificados, de origen peruano, de gran calidad medida en grados de taza. Esta diferenciación es sustancialmente importante sobre la competencia actual de los cafés solubles, los cuales son considerados de pobre calidad.

Al existir una gran diferenciación, el poder de negociación de los clientes de baja, y por ende se alinean a la oferta y condiciones comerciales actuales.

2.12.6.4 Información acerca del proveedor

No existe mucha información sobre proveedores de café certificado peruano, del cual se pueda tomar información y poder realizar comparaciones para generar un mayor poder de negociación del cliente.

Existe mucho desconocimiento del café en el mercado peruano, y mayor aun sobre la calidad del café peruano, por ende es una gran oportunidad capitalizar esta situación ante los consumidores.

2.12.6.5 Información de la marca

Aun no hay una marca peruana de cafés certificados que logre generar relaciones con los clientes o potenciales consumidores de café peruano. Si existe relación con las marcas de cafés solubles, los cuales tienen una gran presencia en el mercado peruano.

2.12.6.6 Productos sustitutos

Al existir varios productos que pueden ser considerados como el chocolate de taza, te entre otros, existe la probabilidad de los clientes de pujar por que los precios tiendan hacia abajo.

2.12.7 Poder de negociación de los proveedores

Aunque los productores están organizados en cooperativas y asociaciones para vender sus productos, respecto al precio no tienen mayor poder de negociación, ya que es una variable que no depende de ellos, está regulado por la Bolsa de Valores. Las certificaciones orgánicas, sociales y de respeto al medio ambiente además del origen les otorga una diferencial en precios al momento de la venta.

2.12.7.1 Concentración de proveedores

Existen muchos proveedores de café peruano, algunos certificados mediante una producción orgánica, otros certificados para comercio justo y otros solo ofertan café convencional.

En el Perú hay varias zonas muy marcadas en la cual se produce café, además de contar con varias cooperativas y federaciones de café, las cuales de forma fácil pueden ser proveedores de café para un modelo de negocio de venta por internet.

2.12.7.2 Importancia del volumen para los proveedores

Para los proveedores es importante el volumen de compra que puedan realizar los clientes toda vez que su venta se orienta a compradores mayoristas, los cuales demandan grande volúmenes y bajos precios.

Por lo cual un modelo de negocio de venta directa al consumidor final orientada mediante una página web, es una alternativa para genera mayor valor económico por cada kilogramo de café comercializado.

2.12.7.3 Diferenciación de insumos

No existe mucha diferenciación del café ofrecido por los proveedores, por lo cual los insumos que usen marca la calidad y certificación que puedan lograr.

Por lo cual hay café en condiciones muy similares para la oferta que integra la propuesta de los proveedores.

2.12.7.4 Costos de cambio

Los costos de cambio de proveedor puede ser significativo, toda vez que la calidad del café está muy relacionado al proceso del cultivo, secado y procesamiento, adicionalmente a la altura de su cultivo y ubicación geográfica.

Es importante generar una relación con el cliente a fin de que la calidad de café ofrecido marque una referencia sobre los demás, por lo cual si existiría un costo de cambio.

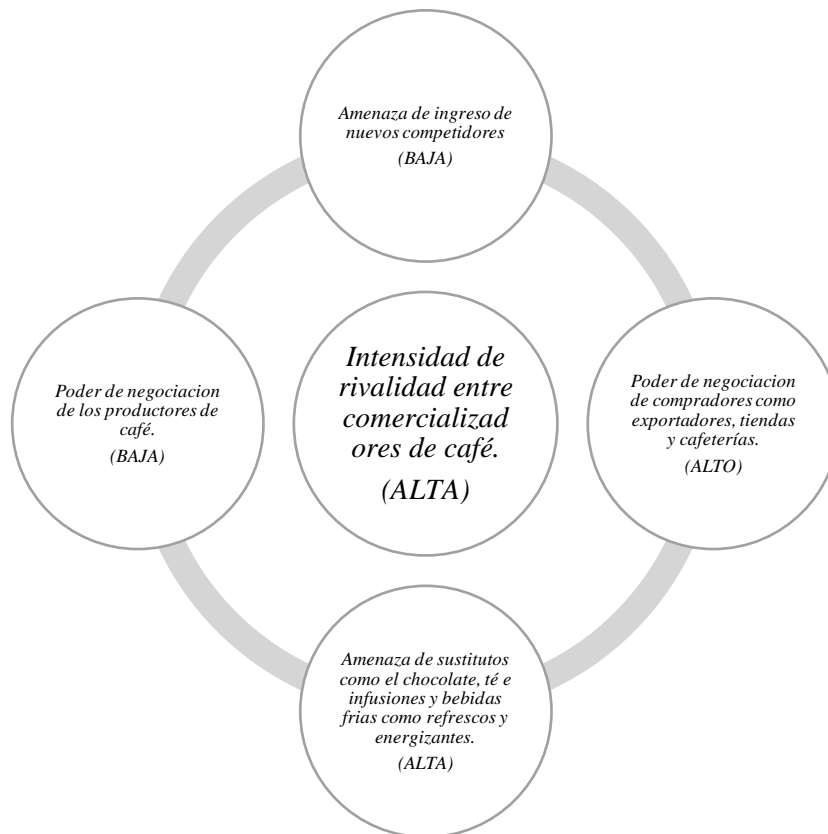


Gráfico 9 Cinco fuerzas de Porter

3 CAPITULO III. ESTIMACION DEL MERCADO POTENCIAL EN LIMA METROPOLITANA

3.1 Análisis, Estudio y Estadísticas del Mercado.

El consumo de café a nivel mundial crece a un ritmo del 3% anual, y la demanda de café se va diversificando en relación a los países, cada vez son más países que lo consumen y paralelamente se consolida en los mercados maduros (Europa, EEUU y Asia) y Perú no es la excepción.

La demanda en el mercado limeño de café para los siguientes 5 años se avizora auspiciosa. Según los estudios consultados de la Junta Nacional de Café, la Cámara Peruana del Café y Cacao y la expectativa de los empresarios encuestados las expectativas del mercado para el café tostado y molido se duplicara al 2021. El Gobierno Peruano a través del MINAGRI se ha propuesto alcanzar los 2 kilos de consumo per cápita al 2019.

En Lima, las grandes empresas de café en el mercado mundial, como Nestlé y Starbucks, son las responsables que el consumo siga creciendo.

Así mismo los cafés de especialidad se compran en tiendas especializadas de productos de alta calidad, y se estima que el mercado de cafés especiales crezca a un ritmo de 10.23%.

3.2 Estudio de Tendencias y preferencias del Mercado.

Los expertos en café consideran que la progresiva incorporación de cafeterías en Lima Metropolitana y el cambio en el estilo de vida aumentara el consumo, particularmente en el segmento de cafés de calidad.

Las oportunidades para los proveedores pueden cambiar más hacia los mercados locales y regionales. Debido al crecimiento de las clases medias y altas en los mercados locales y regionales, también se pueden encontrar mayores oportunidades para los cafés especiales y de alta calidad.

El mercado de café especial está creciendo significativamente y ofrece oportunidades para proveedores que ofrecen cafés de alta calidad. El segmento de especialidad es un pequeño nicho, pero que ordena alta calidad y alto valor. El creciente interés en el café especial se refleja en el creciente número de cafeterías y cadenas de café, tostadores pequeños, pequeñas marcas locales y baristas. Sin embargo, la

expansión de las cafeterías y el deseo de los consumidores de replicar la experiencia de la cafetería en casa está contribuyendo al crecimiento de este segmento.

Un número creciente de consumidores está dispuesto a pagar precios más altos por los cafés de alta calidad. Pero sigue siendo un grupo pequeño y selectivo de consumidores; se necesita más educación del consumidor.

Perú tiene un potencial especial dentro del mercado del café orgánico, siendo el segundo mayor productor y exportador de café con certificación orgánica en todo el mundo (Diario Gestión , 2015) solo detrás de México.

El mercado del café es altamente competitivo, especialmente en el segmento principal. Si bien la mayoría de las compras, el tostado y las ventas están controladas por grandes empresas y gigantes de la industria, las oportunidades en el mercado de especialidades están creciendo para los jugadores más pequeños. Los cafés de alta calidad, junto con las relaciones a largo plazo, ofrecen a los proveedores en los países en desarrollo la oportunidad de articular su ventaja competitiva y competir en el mercado.

El Perú ocupa el puesto 54 dentro de los países consumidores de café, a pesar de tener buena calidad, el peruano en promedio consume poco.

Tabla 13 Principales países consumidores de café - Volumen 2017

<i>Ranking</i>	<i>País</i>
<i>1</i>	<i>Brasil</i>
<i>2</i>	<i>EE.UU.</i>
<i>3</i>	<i>Indonesia</i>
<i>4</i>	<i>Alemania</i>
<i>5</i>	<i>Japón</i>
<i>6</i>	<i>Italia</i>
<i>7</i>	<i>Francia</i>
<i>8</i>	<i>Filipinas</i>
<i>9</i>	<i>Etiopia</i>
<i>10</i>	<i>España</i>
<i>54</i>	<i>Perú</i>

Fuente: Euromonitor Internacional - Convención Nacional de Café y Cacao.

Si revisamos los volúmenes de consumo en el Perú, cada peruano en promedio consume 600 gr según el estudio de Euromonitor International, sin embargo esta cifra

está en aumento. Este bajo consumo se debe principalmente a la baja cultura cafetera y a los mitos negativos en torno a su consumo.

Tabla 14 Principales países consumidores de café - Volumen per cápita 2017

Ranking	País	Per cápita
1	Finlandia	10.00
2	Suecia	8.70
3	Eslovenia	6.60
4	Holanda	6.20
5	Islandia	5.80
6	Noruega	5.60
7	Brasil	5.20
8	Luxemburgo	5.10
9	Croacia	5.10
10	Alemania	5.00
139	Perú	0.60

Fuente: Euromonitor Internacional - Convención Nacional de Café y Cacao.

En el consumo retail de café nuestra situación empeora pues nos situamos en el puesto 62, sin embargo debemos considerar que los países que están arriba en valor retail de consumo tienen mucha más población en el Perú.

Tabla 15 Principales países consumidores de café – Valor Retail 2017

Ranking	País
1	EE.UU.
2	Brasil
3	Alemania
4	Japón
5	Francia
6	Rusia
7	Indonesia
8	Etiopia
9	Italia
10	Reino
62	Perú

Fuente: Euromonitor Internacional - Convención Nacional de Café y Cacao.

Un peruano en promedio gasta US\$ 7.20 dólares en café al año, esto nos sitúa el puesto número 139 de las estadísticas.

Tabla 16 Principales países consumidores de café – Valor Retail (US\$) per cápita 2017

<i>Ranking</i>	<i>País</i>	<i>Per cápita</i>
1	Suiza	108.80
2	Liechtenstein	106.70
3	Luxemburgo	95.80
4	Kuwait	95.60
5	Mónaco	83.30
6	Finlandia	85.60
7	Austria	81.50
8	Islandia	76.00
9	Emiratos Árabes	72.60
10	Eslovenia	71.60
139	Perú	7.20

Fuente: Euromonitor Internacional - Convención Nacional de Café y Cacao.

3.2.1 Características del comportamiento del consumidor.

El consumidor peruano, en promedio, tiene baja cultura cafetera; desconoce muchos de los beneficios que aporta, desconoce los distintos métodos de preparación. En muchos casos prefiere un café instantáneo, por su fácil preparación (solo es necesario hervir agua) y el bajo costo (con un sol puedes comprar un sobre de café instantáneo para una taza). Sin embargo se debe tener en cuenta que muchos peruanos se inician tomando cafés solubles y cuando mejora su cultura y su condición económica optan por los cafés en grano. Por otro lado, el estilo de vida del peruano está cambiando, cada vez el café va tomando más importancia para arrancar el día.

La mayoría de los consumidores todavía compra café corriente más barato, generalmente en forma de mezclas estándar. Las investigaciones recientes sugieren que la mayoría de los consumidores aún no distinguen entre los cafés de baja y alta calidad. Esto indica que hay una falta de conciencia del consumidor y educación con respecto al café especial (cultura cafetera).

Otro de los aspectos, por lo que el consumo es bajo, es que a nivel país, carecemos de una estrategia de promoción del consumo interno y es necesaria una marca país que

integre el sector cafetalero. También es necesario una estrategia de comercialización que diferencie los cafés instantáneos, convencionales y especiales.

Otra barrera que impide el crecimiento, son los mitos que tiene el peruano entorno al café, cree erróneamente que es dañino para la salud. Sin embargo, es necesario resaltar que el café fue tomado por las culturas antiguas como medicinas por las propiedades que posee y hasta hoy la medicina popular le atribuye propiedades curativas, siempre de que se trate de café en grano o molido y no cafés instantáneos.

Un número creciente de consumidores está preparado para pagar precios más altos por cafés de alta calidad (con altos puntajes de catación entre 80 y 100) y con historias especiales. El creciente interés en el café especial se refleja en el creciente número de cafeterías, pequeños tostadores, pequeñas marcas locales y baristas.

Los peruanos son consumidores principalmente de café instantáneo, que representa el 70% del consumo interno de café. No obstante el patrón de consumo está mejorando, el consumidor de ciudad está cambiando prefiere cada vez más el tostado y está dejando el instantáneo, acercando el consumo per cápita a 1 kg. anual, aunque este segmento aun es minoritario.

Tan solo comparar el consumo percapita peruano, 0.65 Kg, con otros países de Latinoamérica como Brasil y Colombia, con consumos percapita que alcanzan 2 Kg y 4 Kg respectivamente, podemos darnos cuenta que el consumo per cápita en el Perú aún es muy bajo. (USDA Foreign Agricultural Service, 2017)

Según el análisis del Centro de Comercio Internacional (ITC), se ha observado una preocupación del consumidor por el medio ambiente, y por el desarrollo socioeconómico de los productores en el mundo, y el Perú no es ajeno. Se generó una tendencia de producción y consumo hacia el desarrollo y reconocimiento de sellos, etiquetas o marcas que garanticen sostenibilidad ambiental y social. Cada vez mas consumidores prefieren comprar cafés con sellos orgánicos y de comercio justo, por ejemplo.

Los consumidores están cada vez más preocupados por el impacto social y ecológico de su consumo. Esto tiene una gran repercusiones positivas en el mercado del café, donde los compromisos de sostenibilidad son cada vez más populares y cada vez se exige más a las empresas que se ajusten a ellos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que actualmente hay más café certificado en el mercado que realmente debería ser vendido, es decir debemos potenciar la demanda.

Según The Nielsen Company (US), LLC., el consumidor peruano de hoy se caracteriza por ser exigente y además de racional al momento de comprar. La calidad aparece como la principal criterio que toman en cuenta para el 87% de los peruanos al momento de adquirir un producto.

Los resultados del estudio revelan que el comportamiento de compra del peruano es criterioso y a conciencia. Un 25% afirma dejarse llevar por el impulso al momento de comprar cosas que realmente no necesita. Un alto 84% utiliza una lista de compras en sus viajes a la tienda. Además, tan sólo un 41% manifiesta tener una inclinación a la adopción de nuevos productos y menos de la mitad de los encuestados un 47% se muestra proclive a comprar productos de marcas famosas o aspiracionales. No obstante, respecto a este último punto, es necesario aclarar que la marca aparece como uno de los factores determinantes de compra más importantes, cuando se trata de electrodomésticos y automóviles, a diferencia de lo que sucede con categorías masivas como alimentos y bebidas, donde lo que prima es la funcionalidad y calidad del producto.

El peruano exige calidad pero esto no implica descuidar su bolsillo. En este sentido, el consumidor peruano ahora es más informado, está atento y atraído por las promociones y descuentos de las marcas. Siete de cada diez peruanos afirma que usualmente está al tanto de las distintas promociones.

El acceso a la tecnología, el internet, los smartphones, las redes sociales han cambiado radicalmente la forma en que los consumidores peruanos toman hoy sus decisiones de compra. Según estudios un peruano en promedio pasa 8 horas a la semana en las redes sociales y el 97% de las decisiones de compra empiezan por internet.

El acceso a la tecnología está abriendo un sinnúmero de oportunidades para las marcas nuevas que apuesten a desarrollarse en el mercado peruano. Uno de los principales retos para Cafés Peruanos, consiste en saber cómo mostrarse a este nuevo consumidor peruano, que si bien se presenta con una actitud positiva y percibe positivamente sobre su situación y la de su país, tiene respecto a su consumo un perfil mucho más cauto y exigente, sumamente criterioso y está atento a las promociones y descuentos que ofrecen las diferentes marcas en el mercado. La clave del éxito, para Cafés Peruanos, radicará principalmente en saber interpretar sus necesidades de sus clientes, ofreciéndole propuestas atractivas e innovadoras y al mismo tiempo optimizar los

esfuerzos de marketing desarrollando e identificando las campañas más eficaces para el logro de sus objetivos.

Como observamos, en los gráficos 10 y 11, el Perú está muy por debajo respecto al consumo per cápita de café frente a países que cuentan en su mayoría con una población menor. Una de las principales razones es la poca cultura cafetera del peruano, pero también porque no ha habido un esfuerzo sistemático y coordinado de carácter interno por promover el consumo interno.

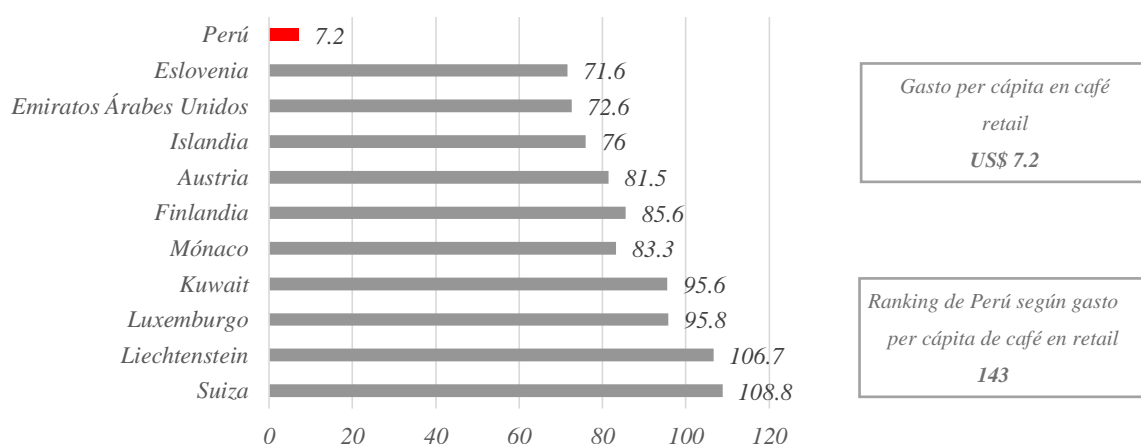


Gráfico 10 Ventas en valor per cápita de café retail (US\$) – 2017
Fuente: Euromonitor Internacional - Convención Nacional de Café y Cacao

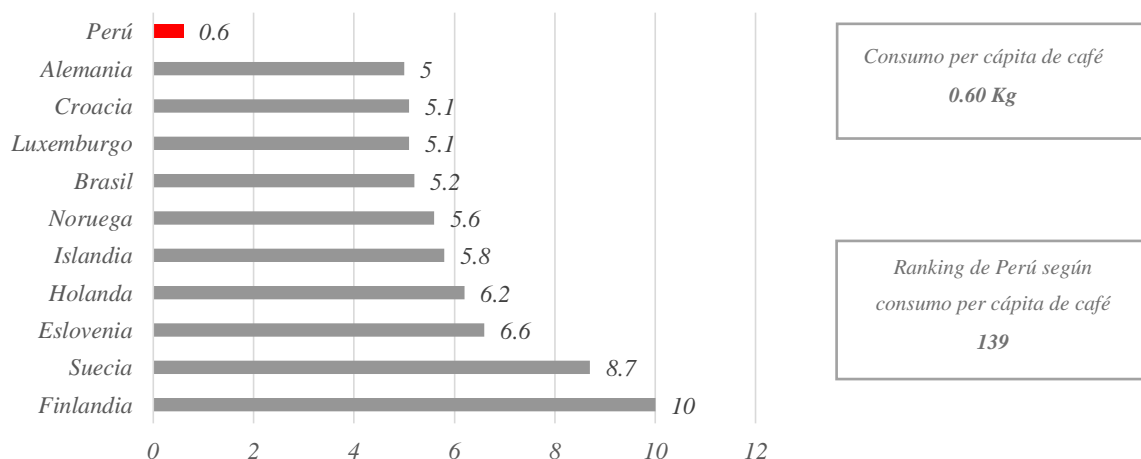


Gráfico 11 Ventas en volumen per cápita de café (Kg) - 2017
Fuente: Euromonitor Internacional - Convención Nacional de Café y Cacao

Es clave identificar la importancia del café en la vida diaria del consumidor peruano. Frente a este cuestionamiento, solo el 22.7% de los encuestados manifestó que el café es un producto necesario para su día a día, considerados consumidores

frecuentes. Si consideramos a consumidores ocasionales (personas que lo toman, por lo menos, una vez a la semana) este porcentaje se eleva a por encima del 60%.

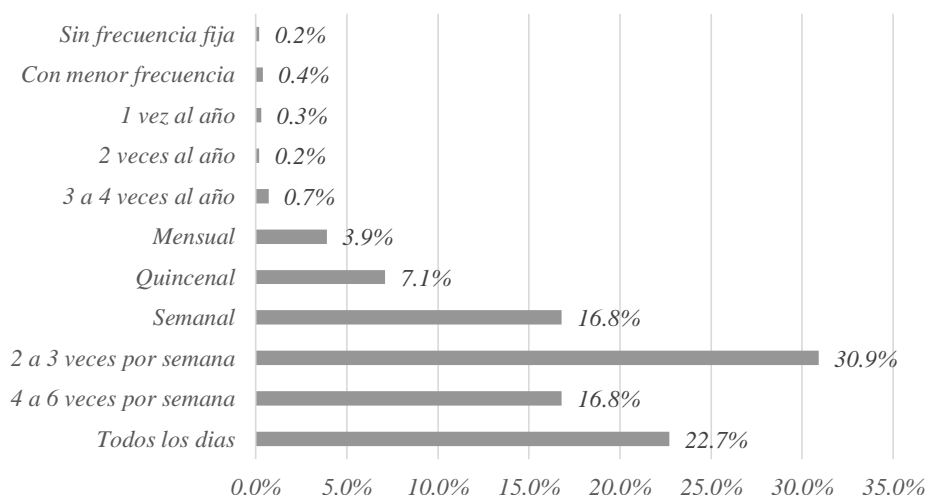


Gráfico 12 Frecuencia de consumo de café

Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto a que género consume más café, observamos a las mujeres como las mayores consumidoras de café representando el 52%.

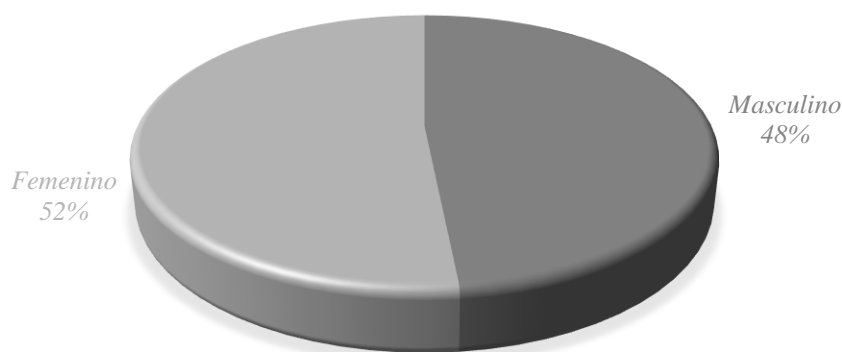


Gráfico 13 Consumo de café según sexo

Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto a la frecuencia de compra de los consumidores, un tercio de ellos lo hace una vez a la semana, generalmente los fines de semana. Otro respetable 19.5% y 20.3% lo hace quincenal y mensualmente respectivamente.

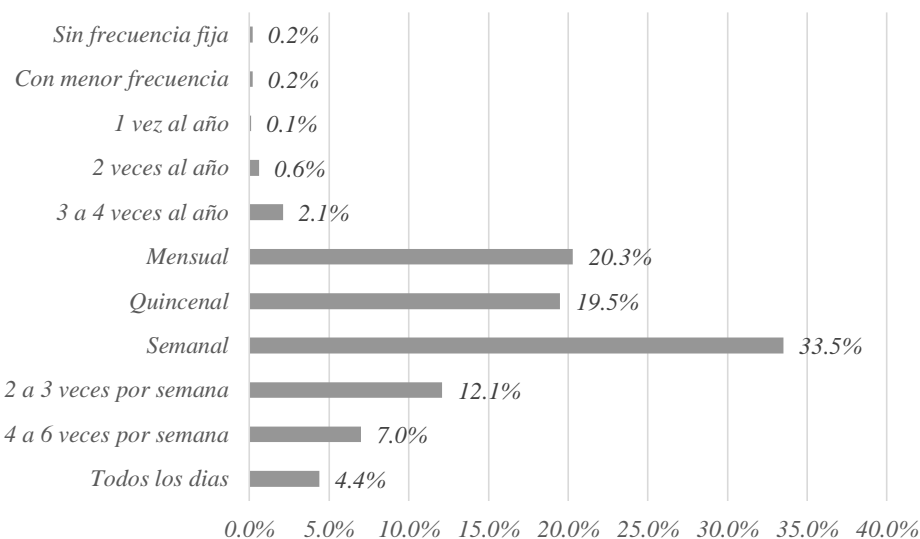


Gráfico 14 Frecuencia de compra de café en Lima Metropolitana
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto a la frecuencia de consumo de café fuera del hogar, un 29.3% visita una cafetería cada 15 días, otro 28.7% lo hace de forma semanal, mientras que un 19.8% visita mensualmente.

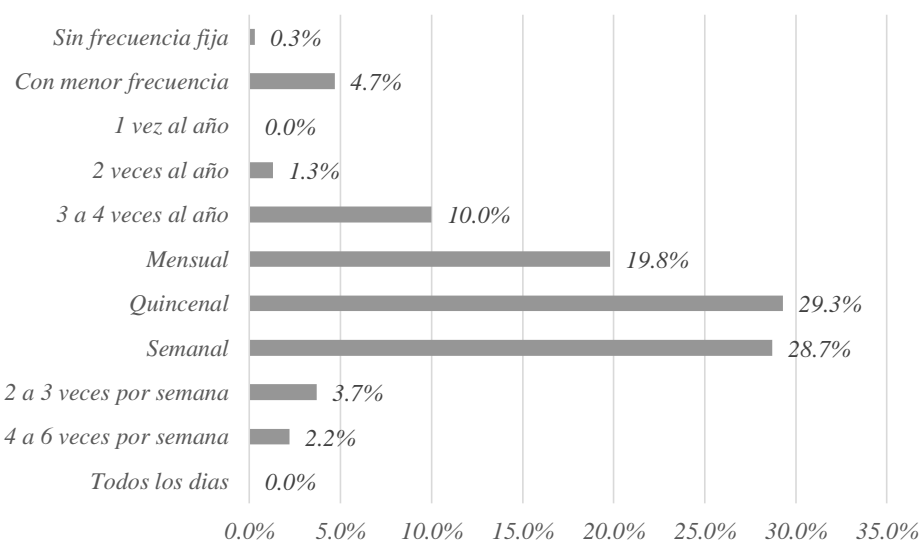


Gráfico 15 Frecuencia de visita a cafeterías en Lima Metropolitana
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto a las marcas preferidas por el consumidor Nescafé lidera con un 49% de preferencia, seguido de Kirma con un 25% y en cuarto lugar tenemos a la marca Ecco, estas tres marcas son propiedad de la compañía Nestle que prácticamente tiene un 79% del mercado de consumo de café. Es decir prácticamente domina el mercado.

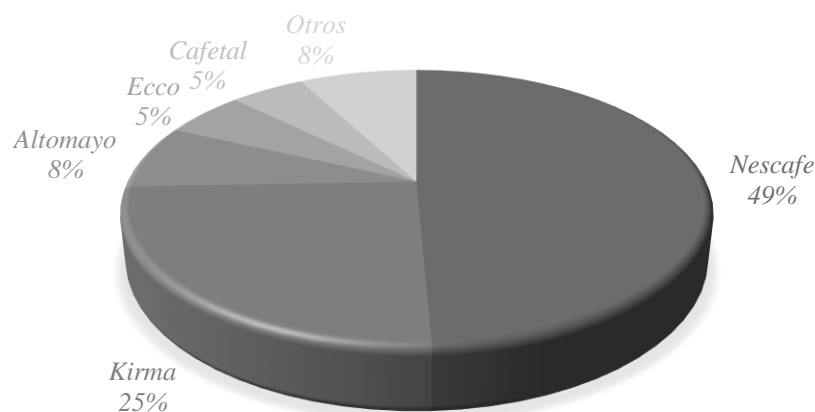


Gráfico 16 Preferencia de consumo frente a las marcas en Lima Metropolitana
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto a los estilos de vida y consumo de café, las personas con estilo de vida moderno son las que más consumen, estas personas están en todos los niveles socioeconómicos, sin embargo están orientados al progreso personal y de su familia, consideran la educación como algo importante en su desarrollo personal y quieren lograr el éxito en la vida y necesitan el café para hacerlo.

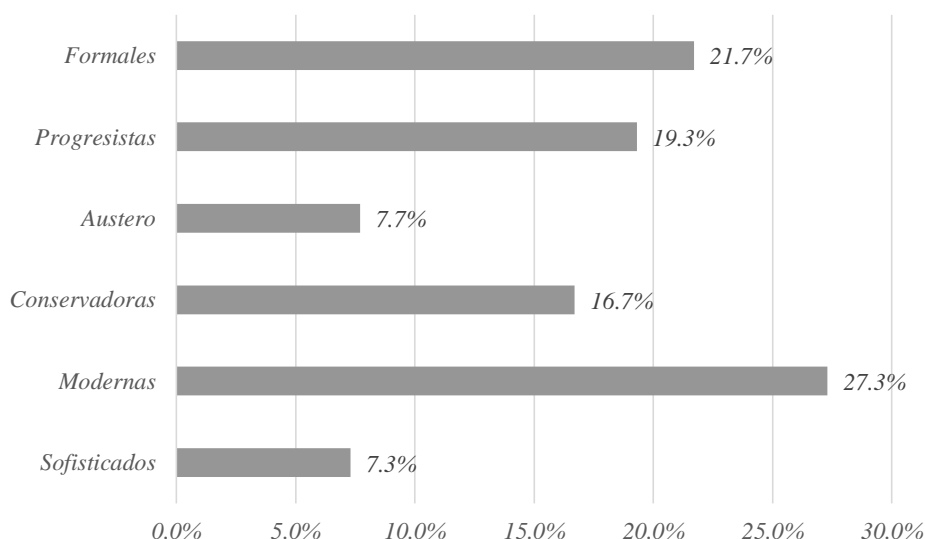


Gráfico 17 Consumo según estilo de vida.
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto al grupo de edad que predomina en el consumo de café, observamos que el grupo de 25 a 34 años consumen la bebida con mayor frecuencia. Estas personas

normalmente están trabajando y estudiando a la vez y necesitan el café como acompañante en su vida diaria.

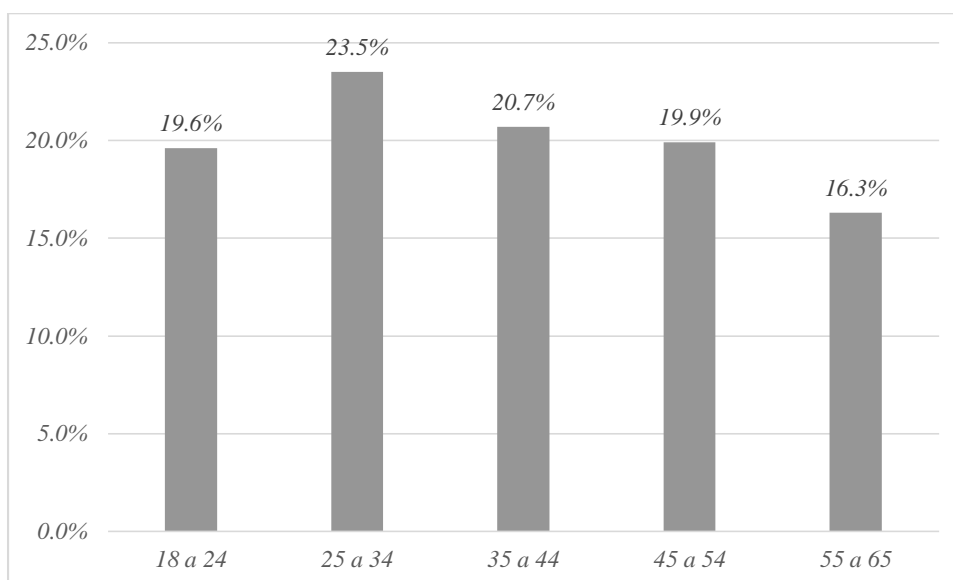


Gráfico 18 Consumo según edad en Lima Metropolitana
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto al dispositivo usado para realizar las compras de alimentos por internet un 42% de los encuestados afirma que usa el celular para hacerlo, y esta cifra esta en aumento, cada año mas personas usan sus smartphones para realizar sus transacciones comerciales.

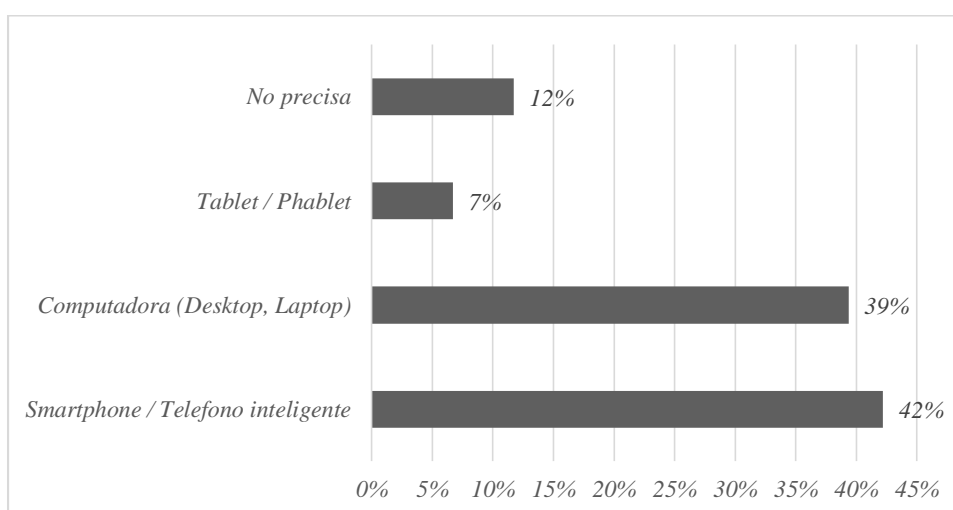


Gráfico 19 Dispositivo usado al comprar alimentos por internet
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto al gasto por compra de alimentos en su ultima compra un 37% afirma que gasto entre los S/.50 y S/.100 soles. Cafés Peruanos plantea un precio unitario (por 02 unidades de 250 gr) de S/.50 soles, es decir, que los clientes no tendrían mayor inconveniente en gastar esa suma de dinero en la adquisición de su café.

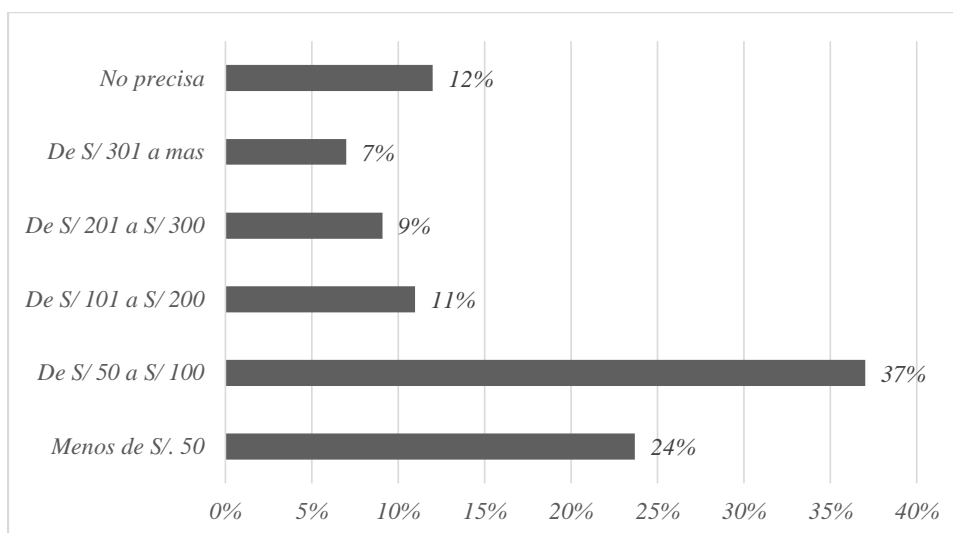


Gráfico 20 Rango de gasto en su última compra de alimentos por internet
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto a cuanto esta dispuesto a pagar en una eventual compra de alimentos vía internet, un 36% afirmo que gastaría entre S/.50 a S/.100 soles. Esto demuestra que cada vez más personas están dispuestos a comprar y gastar mas por internet.

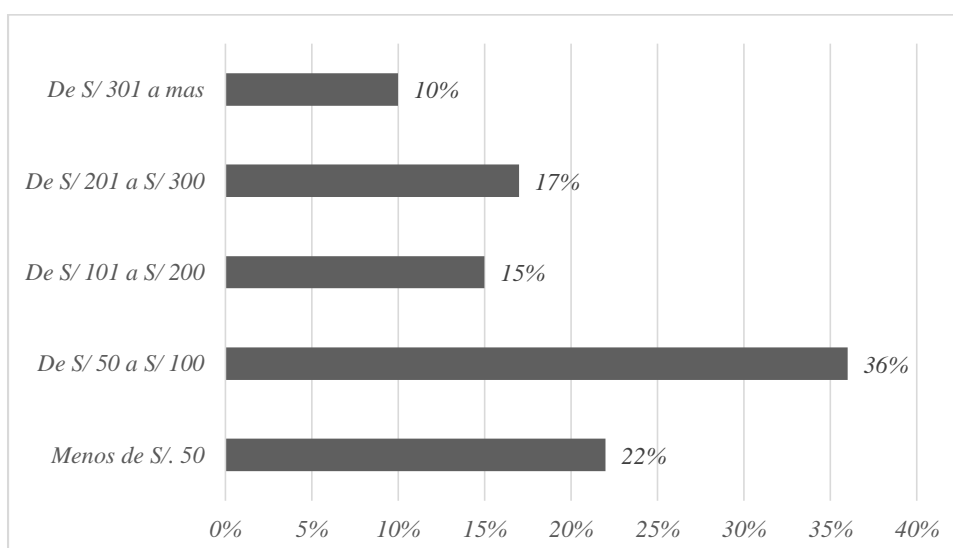


Gráfico 21 Disponibilidad para pagar al comprar alimentos por internet..
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

Con respecto a la probabilidad de realizar una compra en la web de CafesPeruanos.com, un 43% afirma que si es probable realice la compra y un 10% afirma que si es muy probable que lo haga en un futuro

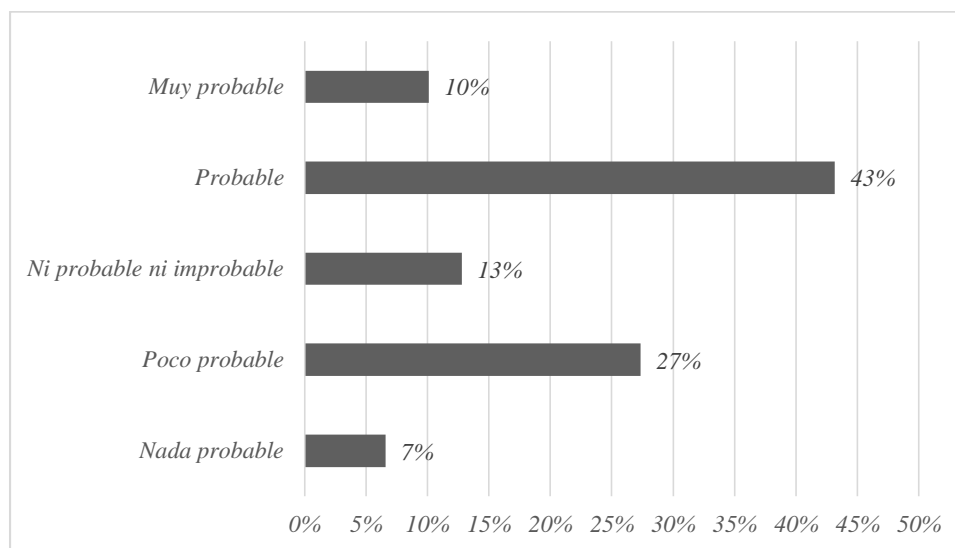


Gráfico 22 Probabilidad de comprar en la web de CafesPeruanos.com
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos

3.2.2 Identificación del perfil del consumidor.

Mediante la aplicación de una encuesta orientada al segmento A, B de Lima Metropolitana, se recolecto datos que permiten identificar el consumidor del café certificado como orgánico, que es adquirido mediante una página web.

Con una población estimada al año 2015 según datos de INEI, de 442,807 pobladores de los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco entre las edades comprendidas entre 20 y 60 años, considerados como los potenciales compradores según información secundaria de estudios de mercado previos, se consideró aplicar la encuesta a este grupo para determinar ciertas características que permitan identificar el perfil de los consumidores de café peruano certificado y adquirido por intermedio de una página web.

Las preguntas filtro planteadas para proseguir con la encuesta, las cuales permiten que la herramienta sea aplicada solo a quienes consumen café, como primera pregunta filtro y luego de estos consumidores de café, cuantos podrían comprar café por internet mediante una página web especializada en la venta de café.

Pregunta filtro

¿Consume café?

¿Le gustaría comprar café por internet?

Los encuestados validados luego de la encuesta fueron de 140, quienes confirmaron las preguntas filtro para proseguir con el resto de la encuesta.

Se utilizó preguntas informativas que permiten conocer datos básicos de los encuestados.

Género

Hombre

Mujer

De los resultados obtenidos se determinó que el perfil en términos de género son hombres con un 56% frente a un 44% que corresponde a mujeres.

Edad

Entre los rangos siguientes:

20-30

31-40

41-50

51-60

Tabla 177 Perfil Edad

Edad de clientes que comprarían café por internet			
20-30	31-40	41-50	51-60
31%	32%	24%	13%

Fuente: Elaboración propia

El 31% de consumidores de café fluctúan entre 20 y 30 años.

El 32% de consumidores de café fluctúan entre 31 y 40 años.

El 24% de consumidores de café fluctúan entre 41 y 50 años.

El 13% de consumidores de café fluctúan entre 51 y 60 años.

Tiene hijos

Si

No

El 44% de los potenciales clientes que podrían comprar café por internet tienen hijos, en tanto el 56% no tienen hijos.

Distrito donde vive para verificar la orientación del segmento al que pertenece

La Molina

Miraflores

San Borja

San Isidro

Surco

Tabla 18 Perfil Distrito

Distrito donde viven potenciales clientes				
La Molina	Miraflores	San Borja	San Isidro	Surco
15%	19%	15%	13%	38%

Fuente: Elaboración propia

En La Molina vive el 15%, en Miraflores 19%, en San Borja 15%, en San Isidro 13% y en Surco 38%.

De los encuestados el 48% es dependiente y el 54% es independiente

Luego se aplicó preguntas que permitan identificar el comportamiento de los potenciales clientes y conocer su perfil.

Ante la pregunta, ¿Eres consumidor habitual del café?. El consumo habitual de café es de 62%, mientras el 38% no presenta un consumo habitual con mayor frecuencia. Lo cual no quiere decir que no consume, solo que su consumo no es habitual.

Ante la pregunta, ¿cuántas tazas de café te tomas al día?. El 52% consume 1 taza al día. El 22% consume 2 tazas al día. El 17% consume 3 tazas al día y el 9% consume más de 3 tazas de café al día.

Tabla 1918 Perfil Tazas de café al día

Tazas de café al día			
1	2	3	más
52%	22%	17%	9%

Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta, ¿Qué tipo de café prefieres?. El 72% consume café convencional y el 28% consume café orgánico.

Ante la pregunta, ¿Qué marca o producto de café prefieres?. El 50% consume café de marca Starbucks. El 27% consume café de marca Juan Valdez. El 9% consume café de marca Nescafé. El 8% consume café de marca Kirma y el 6% consume café de marcas distintas como café importado y café peruano.

Tabla 2019 Perfil Marca de café

Marca preferida				
Starbucks	Juan Valdez	Nescafé	Kirma	Otros
50%	27%	9%	8%	6%

Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta, ¿Hasta cuanto estarías dispuesto a pagar por 250 gr de café orgánico en grano tostado? El 38% estaría dispuesto a pagar por 250 gr entre 24-25 soles. El 32% estaría dispuesto a pagar por 250 gr entre 25-26 soles. El 28% estaría dispuesto a pagar por 250 gr entre 27-28 soles. El 2% estaría dispuesto a pagar por 250 gr más de 28 soles.

Tabla 2120 Perfil precio café

Precio a pagar por 250 gr de Café			
24-25	25-26	27-28	mas
38%	32%	28%	2%

Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta, ¿Considera al café un hábito saludable?. El 48% indique que si es un hábito saludable y el 52% considera que no es un hábito saludable, sin embargo son consumidores de café.

Ante la pregunta, ¿A qué hora del día tomas café? EL 41% consume café por la mañana. El 22% consume café en la tarde. EL 20% consume café en la noche y el 17% consume café durante todo el día.

Tabla 2221 Perfil horario de consumo

Horario de consumo			
mañana	tarde	noche	durante todo el día
41%	22%	20%	17%

Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta, ¿Con que frecuencia consume café/mes? La mayoría (55%) indica que compraría 0.25 Kg por mes de café orgánico, lo que indica que el año podría consumir 3 Kg.

Tabla 23 Perfil consumo /mes

Frecuencia de consumo/mes			
0.10 kg	0.25 kg	0.50 Kg	1.0 kg
28%	55%	14%	3%

Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta, ¿Prefiere consumir café en casa o en un establecimiento? El 54% prefiere consumir café en casa y el 46% prefiere consumir café en establecimientos.

Ante la pregunta, ¿Compra actualmente café orgánico por internet? Solo el 7% consume café orgánico, sustentado por su falta de conocimiento del producto y por no saber dónde adquirirlo o como diferenciarlo.

Ante la pregunta, ¿Compra productos o servicios por internet? El 77% compra productos por internet, en tanto el 33% no tiene costumbre de adquirir productos o servicios por internet.

Ante la pregunta, ¿Por qué compraría café orgánico por internet (producto propuesto por el plan de negocios)? El 38% indica que compraría café por internet por la facilidad que encuentran en hacerlo, mediante una página web bien diseñada y amigable para la operación, destacando el tema de confianza para ejecutar el pago.

El 21% compraría café orgánico por internet por la variedad de cafés que podría encontrar, esto les permitiría poder comparar variedades e ir aprendiendo sobre cafés.

El 41% compraría café por internet por un precio competitivo, entendiendo que comprarían directamente a los productores, lo que les permitiría apoyar a la producción de café y eliminar los intermediarios en la cadena productiva.

Tabla 2422 Perfil razones de compra de café por internet

Razones de compra		
Facilidad	Variedad	Precio
38%	21%	41%

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Factores y variables que determinan el consumo de café en Lima – Resultados entrevistas y focus group.

3.2.3.1 Conocimiento sobre el café

La mayoría de las personas tienen un conocimiento “básico” del tema: conocen los cafés instantáneos, tostados, molidos y envasados “para pasar”, así como los cafés que se venden en las máquinas expendedoras. Existe un ligero conocimiento sobre el café en “cápsulas”.

Las marcas de café más reconocidas en su versión instantánea son Kirma y Nescafé. En el caso del producto para pasar, se mencionan las marcas Cafetal y Altomayo.

Respecto a cafeterías, Starbucks es la más conocida, siendo la preferida por el sector juvenil de todas las clases sociales, su fortaleza, más que en los productos, está en el servicio. Otras cafeterías mencionadas fueron: Juan Valdez, Origen y 338.

Respecto a las formas de preparación del café, los jóvenes identificaron las siguientes: americano, espresso, cappuccino, frappuccino, macchiato, entre otros. Por otro lado, la mayoría de personas reconoce la calidad del café peruano pero no mencionaron cafés especiales, orgánicos o certificados.

3.2.3.2 Sobre el consumo del café

La mayoría suele tomar café en casa, optando por la presentación instantánea debido a su fácil preparación. Manifestaron que durante el invierno hay una mayor predisposición por preparar “café pasado”. En el verano su consumo suele ser sustituido por refrescos, gaseosas, agua, jugos u otros.

Los jóvenes consumen más café fuera de casa que las personas mayores, suelen adquirirlo en kioscos, universidades o institutos, oficinas o en las máquinas expendedoras ubicadas en locales públicos. Cuando las personas están acompañadas o en grupos prefieren ir a las cafeterías.

Uno de los expertos manifestó que “mal que bien Starbucks está contribuyendo al incremento del consumo de café internamente”, despertando el interés, sobre todo, de los jóvenes.

Otro aspecto de la investigación es la relación que existe entre el consumo de café y otros productos como pan con chicharrón, tamal, queso o simplemente galletas, esta forma de consumo suele darse en los “desayunos familiares”. A modo de hipótesis podría decirse que, en determinados segmentos de la población, existe una relación entre el café y la gastronomía, para muchos consumir café puede ser sinónimo de “tomar lonche” o “tomar desayuno”.

3.2.3.3 Motivaciones de consumo del café

- Se consume para estar despiertos, alertas o concentrados.
- Les gusta “el aroma” al momento de prepararlo en la cafetera. Indicaron que esta cualidad organoléptica olfativa es bastante provocativa y hasta irresistible.
- Consumen café porque es el acompañamiento ideal para alimentos sólidos como determinados sándwich, tortas o galletas. De acuerdo a lo señalado anteriormente el café y el pan con chicharrón o el tamal hacen un maridaje perfecto.
- Consumen café porque está a disposición de los consumidores, sobre todo en las oficinas, constituyéndose en un estimulante para continuar la jornada laboral.
- La ingesta de café se da por costumbre: les gusta y lo han tomado desde pequeños.
- Han escuchado sobre sus beneficios para la salud de las personas: que es bueno para la memoria y para reforzar las habilidades cognitivas e intelectuales.
- Es un antioxidante.

3.2.3.4 Barreras para el consumo de café a nivel institucional

- No existe una organización que lidere un proceso de promoción del consumo de café en el mercado interno. Actualmente, las organizaciones cafetaleras “actúan por su lado”.

- Las actividades de promoción del consumo del café están ausentes: ni el Estado ni las entidades privadas toman alguna iniciativa.
- En términos generales, no existe una acción colectiva en la cadena de valor del café que motive el consumo e incremente la demanda interna.
- Algunos entrevistados indicaron que los gremios cafetaleros como la JNC y la CPCC tienen otras agendas y un trabajo más político que comercial.
- El tema del precio es un limitante importante para el consumo de café de calidad: para la mayoría de personas es “demasiado” que un kilo de café tostado y molido cueste entre 80 y 200 soles.
- Falta una oferta de calidad: “solo se vende el descarte” pese a que la venta de café de baja calidad “puede causar malestares en los consumidores”.

3.2.3.5 Posibilidad de articulación y trabajo conjunto para la promoción del consumo de café

Es necesaria una acción colectiva, clara y conjunta para motivar el consumo de café peruano, todos los entrevistados manifestaron una actitud favorable para trabajar de manera colaborativa.

Otro punto a considerar es la cantidad de marcas, en el 2010 se registraron unas 260, lo ideal sería reducir su número para facilitar las actividades y estrategias de posicionamiento.

3.2.3.6 Personificación del café

Tanto para hombres y mujeres, el café peruano sería una persona “elegante”, “atenta”, “todo un caballero”. Una persona “exitosa” y un “profesional de ventas”. Algunas también lo imaginaron, como un “campesino” o un “negro cajonero con manos grandes” y de presencia imponente.

Tras lo expuesto podríamos decir que la imagen a proyectar de nuestro café sería diferente a la utilizada en el caso colombiano (Juan Valdez), que vincula al café con el mundo rural y los campesinos. En el caso peruano, el café tiene que vincularse con estatus, éxito, urbanidad y erotismo.

3.2.3.7 Recomendaciones formuladas por los entrevistados

Según recomendaron los investigadores, una de las principales actividades que debe realizarse para incrementar la demanda interna de café son degustaciones, las cuales van de la mano con la presentación de “un café de buena calidad”.

Los jóvenes, sobre todo varones, indicaron que sería bueno que en las cafeterías no solo se venda el café como producto de consumo, sino como un producto cultural, mostrando por ejemplo los lugares de producción de café en el Perú.

El tema del precio también es otra de las recomendaciones formuladas: sugieren que este disminuya porque al ser un país productor, el café no tendría por qué ser caro.

Se sugiere vincular el consumo de café con la gastronomía, “no hay costumbre de tomar una taza de café después de almorzar o cenar”.

3.3 Investigación de Mercado.

El estudio de mercado para Cafés Peruanos, es una investigación para entender y anticipar la respuesta de los potenciales clientes y entender a la competencia ante nuestra propuesta innovadora de negocio.

Se debe resaltar que en la sociedad actual, es más competitiva y cambiante que nunca, el cliente cada vez está más informado y antes de decidir y efectuar la compra, busca en internet precios, calidad, recomendaciones, etc. El estudio de mercado es de mucha importancia ya que nos ayuda a saber en todo momento como se están comportando y cambiando los clientes y competidores.

El estudio de mercado permite la elaboración de un plan de marketing ajustado a la realidad del sector cafetalero y será tomado en cuenta en las decisiones sobre las características del producto, el precio a establecer, estrategia de comunicación, marketing online y distribución comercial.

3.3.1 Objetivo de la investigación.

El objetivo de un estudio de mercado es conocer el perfil y comportamiento del cliente objetivo, nos enfocaremos en el 2% de consumidores que saben y reconocen los buenos cafés, visitan normalmente las cafeterías de especialidad y de origen, acuden regularmente a cafeterías (franquicias o cafeterías independientes) y también lo consumen en casa antes de salir a trabajar o estudiar.

Otro de los objetivos es aproximar el tamaño actual y futuro del mercado, anticipar las reacciones de la competencia e identificar posibles elementos que puedan llegar a cambiar el sector.

3.3.2 Diseño de la investigación.

Para el presente trabajo de investigación se usara principalmente dos herramientas: las entrevistas y las encuestas.

Las entrevistas, para conocer más de cerca al consumidor de café, su comportamiento, hábito de consumo, razones por las que toma la bebida, etc., y las encuestas que nos han servido para confirmar la información recabada durante las entrevistas.

Así mismo se realizara entrevistas con los representantes de los diferentes actores de la cadena de producción como: productores, cooperativas, asociaciones, gremios cafetaleros, gobierno, etc.

Esto nos permitirá aclarar el panorama del mercado y definir nuestras estrategias con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

Las encuestas, para su realización se usara la plataforma en línea <https://www.encuestafacil.com> la cual nos ayuda a diseñar las encuestas según las necesidades y facilita enormemente la realización de las mismas ya que el tema de distancias y trasladarse ya no es una limitante. El diseño de la misma se detalla como anexo al presente trabajo.

Las encuestas a realizarse permitirán ordenar, validar y confirmar los datos obtenidos en las entrevistas. Las encuestas son importantes para conocer más de cerca el comportamiento del consumidor y ayudara a ajustar el modelo de negocio a las necesidades del mismo, tomar acciones más acorde de la realidad y de esta manera minimizar riesgos.

3.4 Análisis de la Segmentación

El mercado del café se puede dividir en el consumo en el hogar (70% del mercado) y fuera del hogar (30% del mercado). El café de especialidad representa un nicho de mercado en crecimiento en ambos segmentos, ya que los consumidores demandan mayor calidad y están más dispuestos a pagar precios más altos. Los proveedores en los países en desarrollo todavía ingresan al mercado europeo a través de un importador. Pero ha habido un aumento en el comercio directo.

Consumo en el hogar

Este segmento representa el 70% del mercado. Cada vez es más diverso, ya que el mercado ofrece cada vez más calidades diferentes (café estándar y especiales), orígenes, mezclas y formas de productos (granos enteros, molidos, cápsulas, vainas, extracto de café, café instantáneo y otros). Estos desarrollos ofrecen oportunidades para

proveedores en orígenes menos establecidos, historias de mercadotecnia más auténticas y portafolios de productos más amplios.

Los consumidores limeños y amantes del café cada vez más equipados, principalmente con máquinas de molienda y accesorios que les permiten preparar la bebida de diferentes formas. Esto les permite comprar formas de café menos procesadas. Estos consumidores se relacionan principalmente con el café de especialidad, adquieren más conocimiento y más exigencia sobre el café que compran.

Los consumidores limeños compran café (de especialidad) en supermercados y tiendas especializadas. Las ventas por Internet desempeñan un papel cada vez mayor, siendo un canal especialmente interesante para los cafés más exclusivos (de especialidad). En el mercado se puede apreciar ya iniciativas como Café Compadre (www.cafecompadre.pe).

Los supermercados venden cafés estándar en un rango de precio predeterminado y (cada vez más) café de alta calidad; diferentes formas están disponibles: enteros, molidos, cápsulas, vainas, instantáneas. Los supermercados también han estado ofreciendo una gama cada vez mayor de cafés con características especiales, como orígenes únicos. La mayoría de los supermercados en Lima también ofrecen ventas web.

Consumo fuera del hogar

Este segmento representa el 30% del mercado. Está creciendo: más personas están consumiendo café fuera de sus hogares, en cafeterías, restaurantes y en el lugar de trabajo.

Cafeterías, restaurantes y hoteles venden todo tipo de café. Los cafés especializados (a menudo combinados con tiendas especializadas) ofrecen el ambiente apropiado para mejorar la experiencia de los consumidores. En los últimos años, especialmente el número de cafeterías (especializadas) aumentó en Lima. Más consumidores demandan calidad y variedad.

El consumo en el trabajo también es de gran importancia para el mercado del café, pero menos para el café especial. Las oficinas más grandes suelen tener máquinas expendedoras de café de calidad estándar. El mercado del café en grandes oficinas está dominado por un número limitado de empresas de café, especializadas en el sector de la restauración. Las empresas más pequeñas a menudo compran café directamente a distribuidores o minoristas.

3.4.1 Segmento Objetivo

El mercado objetivo para el café es enorme, personas de todas las edades, razas, antecedentes socioeconómicos y de género disfrutan el café. Sin embargo, con base en la investigación cuantitativa y cualitativa, el mercado objetivo que nos brinda la mejor oportunidad de tener éxito son hombres y mujeres que disfrutan del café y que lo consumen no solamente por los beneficios que aporta el café: antidepresivo, antioxidante, etc., sino que además, porque le gusta, es parte de su estilo de vida y su paladar es capaz de reconocer la calidad del café al probarlo.

El consumidor target de Cafés Peruanos no está regido por la edad, puede estar entre los 15 y 64 años (no excluyendo la probabilidad de que sea mayor a 64), es una persona culta, con valores marcados, deseoso por aprender y descubrir de la cultura peruana cuando tiene la oportunidad, está orgulloso de su nacionalidad peruana, proactiva, ya sea estudiante o profesional, que tiene una vida ajetreada y que se toma unos minutos para disfrutar de una taza de café por su propio gusto, antes de continuar con sus actividades. Le gusta identificarse con la cultura peruana y, por lo tanto, prefiere el sabor del café peruano, y que además, comparte con sus familiares y/o amigos el gusto por lo peruano. Es socialmente consciente, saludable y partidaria de las pequeñas empresas y que interactúa con los medios digitales que cafesperuanos.com anunciará. Geográficamente, residen en la ciudad de Lima.

3.5 Estimación de tamaño de mercado y participacion.

Según la Junta Nacional del Café, la industria de consumo de café en Perú mueve más de 1,500 millones de soles al año, lo que muestra el gran potencial que tiene el sector en el país. Se estima que alrededor de 480,000 quintales de café, que equivalen a más de 22 millones de kilos, se destinan al mercado nacional para abastecer el consumo en diversas regiones del país. Agencia Andina de Noticias (2017) consumo de café en el Perú, <https://andina.pe/agencia/noticia-consumo-cafe-peru-mueve-mas-s-1500-millones-al-ano-675603.aspx> (20/07/17;17:05h).

Sin embargo una tercera parte de la industria está en manos de las franquicias que en el año 2015 movieron un total de S/. 584 millones de soles en el Perú y es un sector que está en pleno crecimiento.

A pesar del bajo consumo per cápita, la industria de consumo de café mueve interesantes sumas de dinero. Para Cafés Peruanos, es una oportunidad que debe ser aprovechada ya que el consumo también crece y se plantea.

Según expertos de la Junta Nacional del Café, en el 2016, el consumo per cápita de café peruano se estimó en 760 gramos, lo que representa un incremento de 8.57% en relación al 2015 donde el consumo ascendía a 700 gramos por persona al año y se estima que el consumo pueda llegar a 1.50 kg al 2021, Agencia Agraria de Noticias (2016), consumo nacional de café, <http://agraria.pe/noticias/consumo-nacional-de-cafe-se-incremento-857-el-2016-13398> (17/03/17;09:49h).

Según la especialista Marisela Yabar del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), manifiesta que el consumo de café en el Perú aumentó relativamente, antes era muy poco, casi 200 gramos por persona en el 2010, en el 2016 en 600 gramos y se espera que al 2019 alcance los dos kilogramos per cápita, Agencia Peruana de Noticias, (2016), MINAGRI, al 2019 consumo de café, <https://andina.pe/Agencia/noticia-minagri-al-2019-consumo-cafe-llegaria-a-2-kilos-persona-al-ano-peru-628220.aspx> (26/0816;17:26h).

Según el especialista de la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA) del MINAGRI, Jorge Figueroa, explicó que el consumo de ese producto aumentó de 300 a 500 gramos per cápita durante los años 2010 y 2012.

Según Víctor Noriega, Director de la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA) del MINAG en el Perú, en el 2014, el consumo per cápita anual alcanzo el medio kilo que el consumo se duplicará para el año 2016.

Según el director regional del Grupo Britt para Sudamérica, José Antonio Vásquez, el consumo per cápita de café en el país se ha situado alrededor de 500 gr per cápita en el 2014, con incrementos sostenidos.

Según datos de la Organización Mundial del Café (ICO) entre el 2011 al 2016, el consumo de café en el Perú se ha incrementado a una tasa del 25%. Esto significa que se ha empezado a reconocer el valor del café en el Perú. En el 2012 el consumo iba por 300 gramos por persona, luego subió a 500 gramos el 2015 y el 2016 a 600 gramos, Agencia Peruana de Noticias, (2016), MINAGRI, al 2019 consumo de café, <https://andina.pe/Agencia/noticia-minagri-al-2019-consumo-cafe-llegaria-a-2-kilos-persona-al-ano-peru-628220.aspx> (26/0816;17:26h).

Según lo señalado líneas arriba se ha elaborado la siguiente tabla donde se muestra el crecimiento del consumo per cápita en el Perú. Se ha llegado a determinar que la tasa de crecimiento en el consumo llega al 21% anual.

Tabla 2523 Crecimiento del consumo per cápita

<i>Año</i>	<i>Consumo per cápita</i>	<i>% Crecimiento</i>
2010	200	
2011	300	50%
2012	500	67%
2013	500	0%
2014	500	0%
2015	600	20%
2016	600	0%
2017	650	8%

Fuente: Elaboración propia

Cafés Peruanos es más conservador respecto al crecimiento de consumo y se está asumiendo una tasa de crecimiento de consumo del 10% cada año.

Además hemos estimado la participación que Cafés Peruanos que tendrá en el mercado en un horizonte de 5 años esto se demuestra en la tabla 18.

Cafés Peruanos estima su participación en el mercado en base a datos iniciales e importantes.

Cafés Peruanos planea generar mayores ventas con el mismo nivel de inversión en marketing digital, a través de adecuadas estrategias como dirigirnos al público correcto a través de los canales y mensajes adecuados, desarrollar contenido de valor para el cliente y que contengan palabras clave y la automatización de nuestras plataformas de marketing.

Cafés Peruanos tiene estimado obtener en lo que es porcentaje de participación de mercado un 20 % el primer año, este dato se obtiene de la investigación realizada con respecto a los competidores según las 5FC donde solo existen dos empresas dedicadas a la venta por internet de café Orgánico y una tercera que se está iniciando.

Por último, Cafés Peruanos ha generado alianzas estrategitas con los gremios y organizaciones cafetaleras, esto le permitirá compartir recursos y salir beneficiado incrementando su visibilidad y darse a conocer a mayor número de clientes potenciales, generar confianza frente a la comunidad, etc.

Tabla 2624 Estimación de tamaño de mercado y participación

<i>Año</i>	<i>Tamaño de mercado peruano (soles)</i>	<i>% participación en el mercado peruano</i>	<i>Ventas (Soles)</i>
1	554,100.00	0.200	110,820.00
2	609,510.00	0.206	125,559.06
3	670,461.00	0.212	142,258.41
4	737,507.10	0.219	161,178.78
5	811,257.81	0.225	182,615.56
	3,382,835.91		722,431.81

Fuente: Elaboración propia

3.5.1 Demanda

3.5.1.1 Estimación de demanda

La estimación de la demanda se realiza luego de determinar que los consumidores son de los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco pertenecientes al segmento A y B.

Mediante la información del INEI, se ha estimado el crecimiento de la población mediante el Método de Mínimos Cuadrados para estos distritos entre la población entre 20 hasta 60 años.

La proyección de la data obtenida del INEI se ha trabajado hasta el año 2023, mediante el Método de Mínimos Cuadrados utilizado para pronósticos de series de tiempo. El método de mínimos cuadrados proporciona una forma de encontrar la mejor estimación, suponiendo que los errores (es decir, las diferencias con respecto al valor verdadero) sean aleatorias e imparciales. En su forma más simple, busca minimizar la suma de cuadrados de las diferencias ordenadas (llamadas residuos) entre los puntos generados por la función y los correspondientes datos.

Este método se utiliza comúnmente para analizar una serie de datos que se obtengan de algún estudio, con el fin de expresar su comportamiento de manera lineal y así minimizar los errores de la data tomada.

De los resultados de la encuesta, se ha determinado que mediante la pregunta filtro (consume café) solo el 8% consume café. Luego de todos los consumidores de café apenas el 3% compraría café por internet.

Estos datos sirven para estimar la proyección de la demanda en los siguientes años, considerados desde el año 2019 al 2023.

Frente a ello, en el año 2019 mediante el método de mínimos cuadrados con la data provista por el INEI sobre la población entre 20 a 60 años, se estimó 461, 806 habitantes en los distritos de los segmentos A y B (La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco)

Luego se determinó el 8% que serían consumidores de café, logrando estimar en 36945 personas las que consumirían café en los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco. De los cuales solo el 3% compraría café orgánico por internet.

Pero según tendencias de crecimiento en el Anexo 04, Cifras proyectan el apogeo del e-commerce en Perú este 2019, el País viene alcanzando una importante participación en el negocio digital debido a que varias compañías tanto del sector del retail, como el de la tecnología, han desarrollado iniciativas para activar el comercio en línea. Este año 2019 se estima que el comercio electrónico crezca entre 30% y 80% en el país.

Por lo que se considera el 5% las compras por Internet para este año teniendo como resultado 1847 clientes que comprarían café orgánico por internet mediante una página web.

Según la frecuencia de consumo estimada para los potenciales clientes, es de 3 Kg por cliente, lo que determina que la demanda anual para el año 2019 es de 5541 Kg.

En términos de valor y considerando el precio de 25 soles por 0.25 kg. Se estima la demanda anual en términos de valor en 554,100 soles.

Tabla 2725 Población distritos segmentos A, B

Población Distritos segmentos A, B											
	Año										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	391,429	396,372	400,738	404,891	409,191	413,993	419,461	425,329	431,346	437,256	442,807
LA MOLINA	73,953	76383	78733	81,074	83491	86064	88842	91767	94781	97821	100820
MIRAFLORES	53,789	53286	52685	52,038	51389	50782	50229	49695	49156	48590	47977
SAN BORJA	63,911	63943	63918	63,870	63838	63855	63940	64067	64201	64310	64362
SAN ISIDRO	35,660	35188	34654	34,090	33531	33005	32518	32049	31579	31094	30581
SURCO	164,116	167572	170748	173,819	176942	180287	183932	187751	191629	195441	199067

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2826 Proyección crecimiento población segmentos A, B

	Proyección mediante mínimos cuadrados							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
LA MOLINA	446,441	451,563	456,685	461,806	466,928	472,050	477,172	482,293
MIRAFLORES	102,774	105,453	108,132	110,810	113,489	116,168	118,846	121,525
SAN BORJA	47,387	46,805	46,224	45,643	45,062	44,480	43,899	43,318
SAN ISIDRO	64,289	64,334	64,379	64,424	64,469	64,514	64,559	64,604
SURCO	31,154	30,832	30,510	30,187	29,865	29,543	29,221	28,899
	194,221	196,419	198,618	200,817	203,016	205,215	207,413	209,612

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2927 Estimación de demanda

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Consumidores de café	8%	35715	36125	36535	36945	37354	37764	38174	38583
Cientes de café orgánico por internet	5%	1785.75	1806.25	1826	1847	1867.7	1888.2	1908.7	1929.15
Consumo café Kg	3Kg	5357.25	5418.75	5480.25	5541	5603.1	5664.6	5726.1	5787.45

Fuente: Elaboración propia

4 CAPITULO IV. DEFINICION DEL MODELO DE NEGOCIO

4.1 Descripción del Modelo de Negocio a implementar

Hoy en día todas las empresas grandes, medianas y pequeñas están obligadas a competir en un mercado cada vez más global cada vez más competitivo, buscando no perder a sus clientes y ampliar su portafolio de productos cada vez más atractivos. La innovación es una de las alternativas para seguir siendo competitivos, y quizá la única manera de mantener la cuota de mercado.

El presente caso busca demostrar que los avances tecnológicos están abriendo una serie de oportunidades a las empresas pequeñas, es este caso a los productores, familias cafetaleras, asociaciones y cooperativas quienes a través de Cafés Peruanos (cafesperuanos.com) tienen la oportunidad de insertarse al mercado nacional con sus productos: cafés especiales ganadores de premios nacionales e internacionales, lograr mejores precios, mejorar su calidad de vida y su producción.

El presente modelo de negocios nace de un estudio del mercado de café en el Perú, de la cadena de valor, de la situación de los productores y los hábitos de consumo de los consumidores, esto ha permitido elaborar esta propuesta innovadora que lo que busca es mejorar las condiciones económicas del productor, llevar los mejores cafés peruanos especiales a la puerta del consumidor, cuidar el planeta y obviamente generar ingresos para la empresa.

Al igual que muchos otros agricultores en las industrias de productos básicos, los productores de café no reciben suficiente reconocimiento o ingresos para una vida sostenible. Hay demasiados vínculos en la cadena de suministro desde la cosecha de café hasta la taza y prácticamente no hay ningún incentivo adicional para los productores de café orgánico, a pesar de que la producción orgánica resulta más cara.

El presente modelo de negocio pretende mejorar las condiciones económicas de los productores quienes reciben precios bajos al vender su producto como materia prima (café verde), sin valor agregado. Muchos productores tienen limitado acceso al mercado nacional, debiendo vender sus productos a intermediarios y exportadores quienes pagan precios bajos. Actualmente el costo de producción de un quintal de café en el Perú está en US\$120 dólares en promedio, según la central de café Cacao del Perú, sin embargo el mercado internacional, regulado por la bolsa, paga US\$ 102 dólares por ese quintal, según investing.com (<http://m.es.investing.com/commodities/us-coffee-c>), es decir el

productor pierde alrededor de US\$ 18 dólares por quintal vendiendo su café a intermediarios y exportadores. Cafés Peruanos aparece como otra alternativa no solo de mejores precios, si no de acceso al mercado nacional. Una simple comparación entre los precios promedio de café verde comprado por intermediarios y exportadores y el café tostado comprado por Cafés Peruanos, sirve para darnos cuenta de cuán importante es comprar directamente al productor y entender el impacto positivo que esto significa.

Precio café verde pagado por los intermediarios (materia prima)	S/.8.50
---	---------

Precio café tostado pagado por Cafés Peruanos	S/.48.00
---	----------

Como se puede apreciar comprarle al productor, café tostado, permite que este pueda recibir de 5 a 6 veces más ingresos y mejorar su calidad de vida.

Muchos consumidores tienen dificultades para adquirir los buenos cafés nacionales, pagan precios altos en tiendas especializadas y deben trasladarse físicamente a las mismas perdiendo tiempo y dinero. Cafés Peruanos acerca al productor al consumidor final, llevando una variedad de cafés de diferentes zonas del país a un precio menor que los ofrecidos por los retail y tiendas especializadas (cafeterías y tiendas de productos orgánicos), garantiza la entrega a través de sus políticas, la calidad y frescura del producto, también el origen ya que trabaja directamente con el productor, sin intermediarios.

Cuidar el planeta, ya que todos los productos de la plataforma cuentan con certificaciones de producción orgánica y de responsabilidad con el medio ambiente.

La sostenibilidad es importante para Cafés Peruanos es por eso que ha estimado un margen del 15% en sus operaciones.

En el Perú existe una profunda desconexión entre productores y consumidores de cafés peruanos especiales y son los intermediarios quienes se llevan la mejor parte.

Es por eso que nace cafesperuanos.com, cuyo fin es situar a un click de distancia a productores y consumidores de cafés peruanos especiales, beneficiando así a productores y consumidores.

Por un lado se beneficia el productor ya que vende sus productos a un precio más acorde a su esfuerzo que el que obtiene vendiendo a mayorista o intermediarios.

Por otro lado el consumidor final, que puede adquirir este producto de calidad sin moverse de casa y a un precio más asequible que en otras tiendas orgánicas. Desde la perspectiva de la demanda, sabemos que existe ciertamente un mercado de consumidores que están más inclinados a apoyar o consumir café de manera sostenible,

entonces, con la plataforma de Cafés Peruanos (cafesperuanos.com) buscamos mejorar de principio a fin de garantizar que los productores de café reciban una mayor porción de ganancias, para que puedan vivir de forma sostenible.

El modelo de negocio de cafesperuanos.com está basado en las tres Ps, planeta, personas y profit.

Nuestro objetivo es lograr esto mediante la habilitación del comercio directo: el acortamiento de la cadena de suministro mediante el uso de la tecnología para eliminar los enlaces obsoletos de la cadena de suministro de café.

Cafés Peruanos quiere darles a los productores una cara y la oportunidad de acceder al mercado nacional y sean recompensados por sus increíbles esfuerzos.

Como tal, Cafés Peruanos muestra a los productores, los ayuda a convertirse en una marca, trabaja desde un enfoque de respeto mutuo y paga mejores precios por el café tostado de los productores

4.1.1 La Empresa de Base Tecnológica

La denominación de Empresas de Base Tecnológica se refiere a un nuevo tipo de empresas que se vienen desarrollando a través del conocimiento y la investigación. Se caracterizan por su modo de crecimiento exponencial. Son pequeñas, se adaptan rápidamente, en algunos casos revolucionan los mercados e industrias y crean riqueza a una velocidad nunca antes vista. Se apoyan en las tecnologías emergentes que ahora están más al alcance de todos. Suponen una amenaza para empresas tradicionales, que tienen unos altos costes fijos, son lentos para adaptarse a los cambios del mercado y, un débil uso de la tecnología. Las Empresas de Base Tecnológica están formados generalmente por un equipo pequeño; costos fijos mínimos; se basan en las posibilidades de la tecnología ahora más al alcance.

Cafés Peruanos basa su modelo de negocio en el uso de la tecnología para el desarrollo de sus actividades.

4.1.2 Misión y Visión de la Empresa.

Misión:

“Situarse a un clic de distancia a productores y consumidores de los mejores Cafés Peruanos”.

Visión:

“Descubre y recompensa a los productores de café de calidad excepcional”.

4.1.3 Procesos y Productos Actuales.

Cafés Peruanos es un Marketplace que cuenta con una plataforma digital (www.cafesperuanos.com) a través de la cual realiza sus operaciones de venta. La plataforma fue desarrollado en WordPress que es el principal sistema de gestión de contenidos (CMS) en el mundo y se hizo muy popular por su facilidad a la hora de usarla, su versatilidad y sobre todo porque cambia totalmente el concepto de diseño de páginas web.

Se han tomado los siguientes criterios para la construcción de nuestro sitio web:

Una buena interfaz de usuario

Esto se traduce a que los clientes potenciales puedan navegar fácilmente en el sitio web, encontrar rápidamente el producto o la información que buscan y, por supuesto, avanzar en el embudo de conversión para convertirse de visitantes a clientes potenciales y de clientes potenciales a clientes.

Navegación intuitiva

Cafesperuanos.com es un sitio web donde es fácil de navegar, esto es crucial para conseguir clientes durante el proceso de compra. Simplificando la navegación en el para que los visitantes puedan encontrar lo que buscan rapidez y sin dificultad y dar al cliente la mejor experiencia de compra posible.

Búsqueda rápida y fácil

El objetivo de esto es conseguir una baja tasa de rebote.

Imágenes y vídeos para complementar tu contenido

Este tipo de contenidos complementarán al contenido más específico y ayudarán a tus clientes potenciales en su viaje de compra.

Se debe recordar que “¡Una imagen vale más que 1000 palabras!”. No sólo se debe producir contenidos de interés en la web y blog sino también crear imágenes y vídeos que sean relevantes para el cliente.

Tiempo de carga rápida

Para Google y para el cliente el tiempo la velocidad del sitio es un criterio crucial tanto para la navegación y para el posicionamiento SEO (clasificación en los resultados de los motores de búsqueda).

Diseño responsivo

La plataforma de Cafés Peruanos deberá funcionar correctamente en cualquiera de las plataformas y es adaptable. El sitio web deberá ser adaptable o responsivo

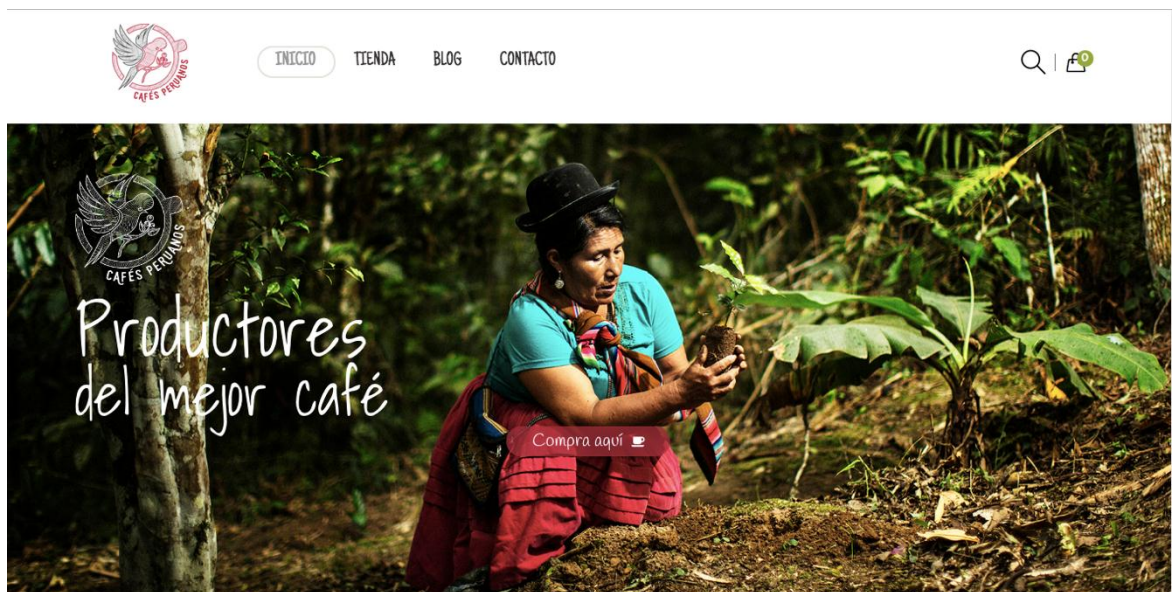
mostrándose al usuario de forma adecuada al tamaño de la pantalla del dispositivo que se esté utilizando, de tal forma que la experiencia de compra sea buena en cualquier caso.

4.1.3.1 Descripción de los Procesos Actuales.

En la plataforma de Cafés Peruanos tiene las siguientes opciones

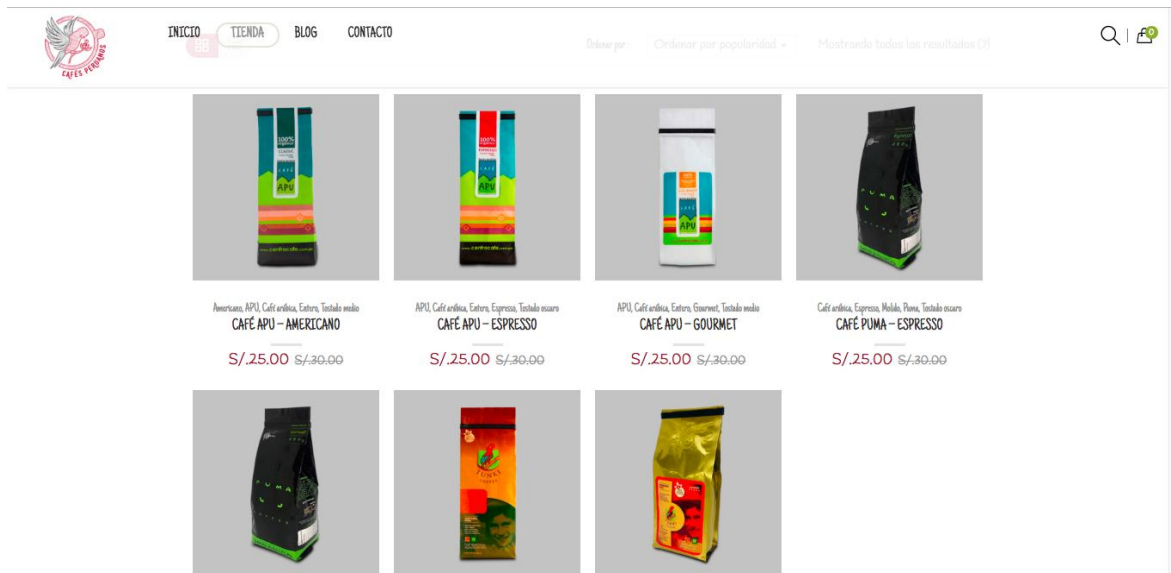
Inicio

Cuando un cliente ingresa a la tienda virtual, lo primero que vera es la siguiente pantalla



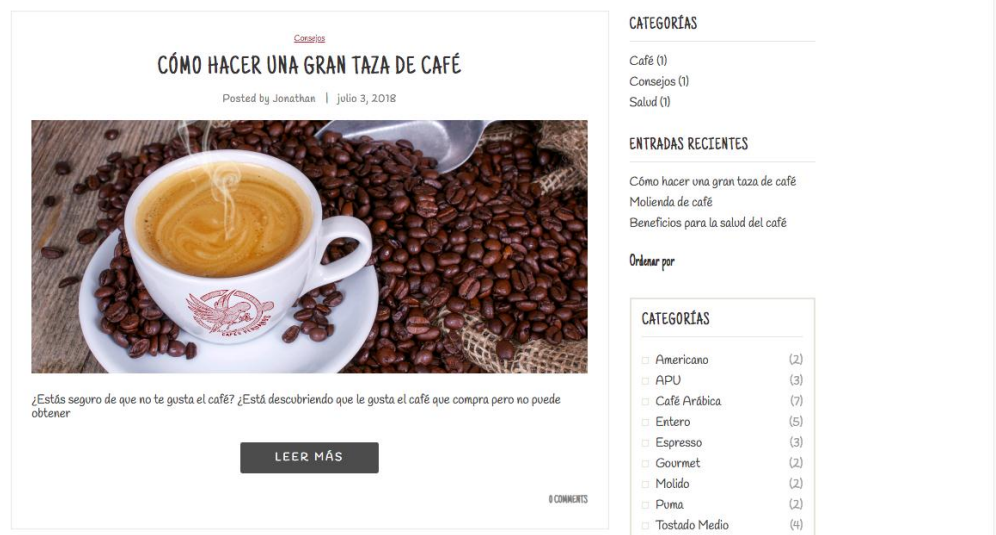
Tienda

Ingresando a la opción tienda podrá efectuar la compra del café de su preferencia.



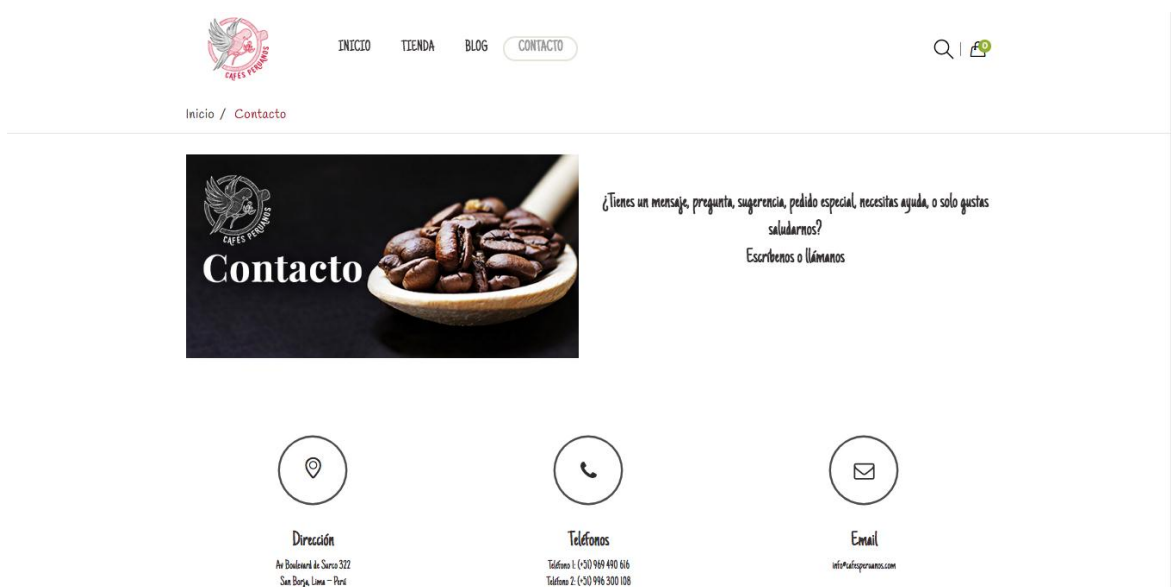
Blog

En la opción Blog podrá encontrar contenido de interés para el cliente, desde la historia del café, métodos de preparación, historias de vida de los productores, como reconocer la calidad de café y otros relacionados a mejorar la cultura cafetera.



Contacto

Finalmente el cliente podrá, a través de esta opción dejar información o realizar consultas, sugerencias y/o comentarios.



4.1.3.2 Proceso Actual de la Organización (Diagrama de Flujo).

Cafés Peruanos es un market place y cuyo objetivo es conectar a productores y consumidores de los buenos cafés peruanos, el trabajo que desarrolla se presenta en el siguiente gráfico.

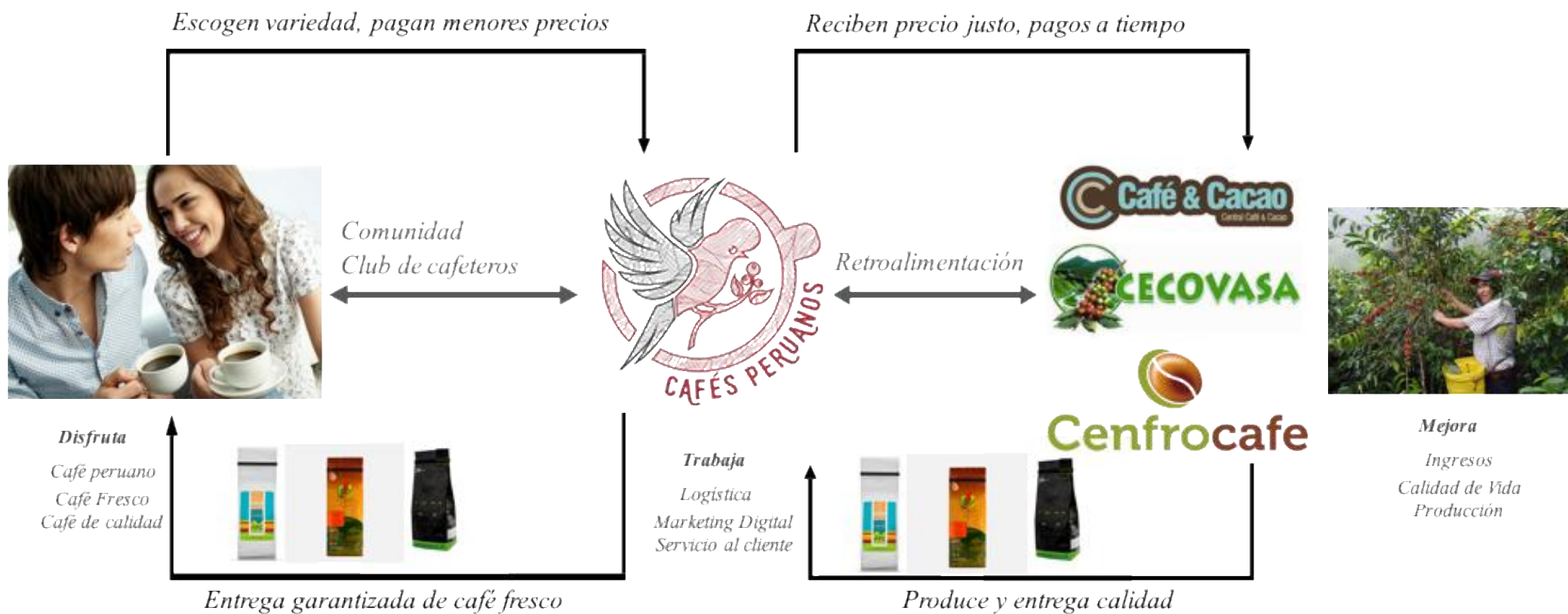


Gráfico 23 Descripción del modelo de negocio

4.2 Business Model Canvas

Diseñado para: cafesperuanos.com

Diseñado por: Cesar Labra

Fecha: 18/06/2018

Aliados Clave Cooperativas, Asociaciones y familias productoras. Gremios cafetaleros. Gobierno Peruano. Pasarelas de pago on-line: Qulqi.com, Pay U Logística: urbaner.com, cabify.com, chazki.com		Actividades Clave Generar un ecosistema cafetalero. Generar redes. Gestión de la cadena de suministro. Desarrollo y mantenimiento del ecosistema digital Análisis de métricas Marketing digital Servicio al cliente	Propuesta de Valor Disfrutar los mejores cafés peruanos, frescos, recién tostados, de calidad directamente del productor en la puerta de su casa. Planes de suscripción. Pagos desde el móvil.	Relación con el Cliente Comunidad de cafetaleros. Personalizados. Libertad de elegir los diversas variedades. Contenidos de valor, métodos, calidad, etc. Ofertas, promociones, regalos, premios.	Segmentos de Clientes Personas que les gusta el café y lo toman habitualmente, reconocen su calidad y no tienen la facilidad de adquirirlos
		Recursos Clave Activos digitales: web, fan page, canal, etc. Comunidad online. Cafés frescos y de calidad. Colaboradores comprometidos		Canales Redes sociales Sitio web (cafesperuanos.com) Correos electrónicos Teléfono Diarios, radio y televisión	
Estructura de Costes Productos para la venta. Desarrollo y mantenimiento Web (cafesperuanos.com) Colaboradores Marketing (Tradicional y digital)				Estructura de Ingresos Se calcula un margen del 15% sobre el costo total (fijos y variables), por las ventas que se efectúen a través de la plataforma.	

Gráfico 24 Modelo de Negocio CANVAS

Fuente: Elaboración propia

Designed by: Business Model Foundry AG(<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>)

4.2.1 Segmento de cliente.

El cliente es el centro de cualquier modelo de negocio para Cafés Peruanos, ya que permitirá sobrevivir durante mucho tiempo. Para aumentar la satisfacción de los mismos, Cafés Peruanos ha identificado un nicho específico de mercado con necesidades, comportamientos y atributos comunes, el 2% de los peruanos que consumen cafés con algún tipo de certificación.

Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes deben adaptarse a los requisitos específicos de esta fracción del mercado.

4.2.2 Propuesta de Valor.

Es la razón por la cual los clientes eligen una empresa, soluciona su problema o satisface una necesidad. La Propuesta de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos (cafés especiales) que satisfacen las necesidades del segmento de clientes específico. En este sentido, la Propuesta de Valor de Cafés Peruanos es un agrupamiento de beneficios que ofrece a sus clientes: Cafés peruanos, frescos, orgánicos, especiales y directamente del productor a precios justos.

Novedad, no existe en el mercado peruano una empresa que comercialice la diversidad de cafés peruanos a través de una plataforma online.

Personalización, ajusta los productos y el servicio a las necesidades específicas de un segmento de clientes crea valor.

Facilitar, ayudando al cliente a proveerse, en la comodidad de su hogar, de los mejores cafés peruanos.

Precio, Cafés Peruanos ofrece productos similares a un precio reducido, es una manera de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensitivos al precio.

Reducción de costo y tiempo, ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor. El cliente evita visitar establecimiento físicos, ahorrando de esta manera tiempo y costos.

Reducción de riesgo. Los clientes valoran la reducción de riesgos cuando compran productos originales. El cliente tiene la seguridad de comprar productos frescos y con garantía.

Accesibilidad, proveer productos a clientes que anteriormente no tenían acceso. Ahora el cliente, que antes no sabía dónde comprar buenos cafés, puede hacerlo a través de la plataforma.

Diseñado para: cafesperuanos.com

Diseñado por: Cesar Labra

Fecha: 18/06/2018

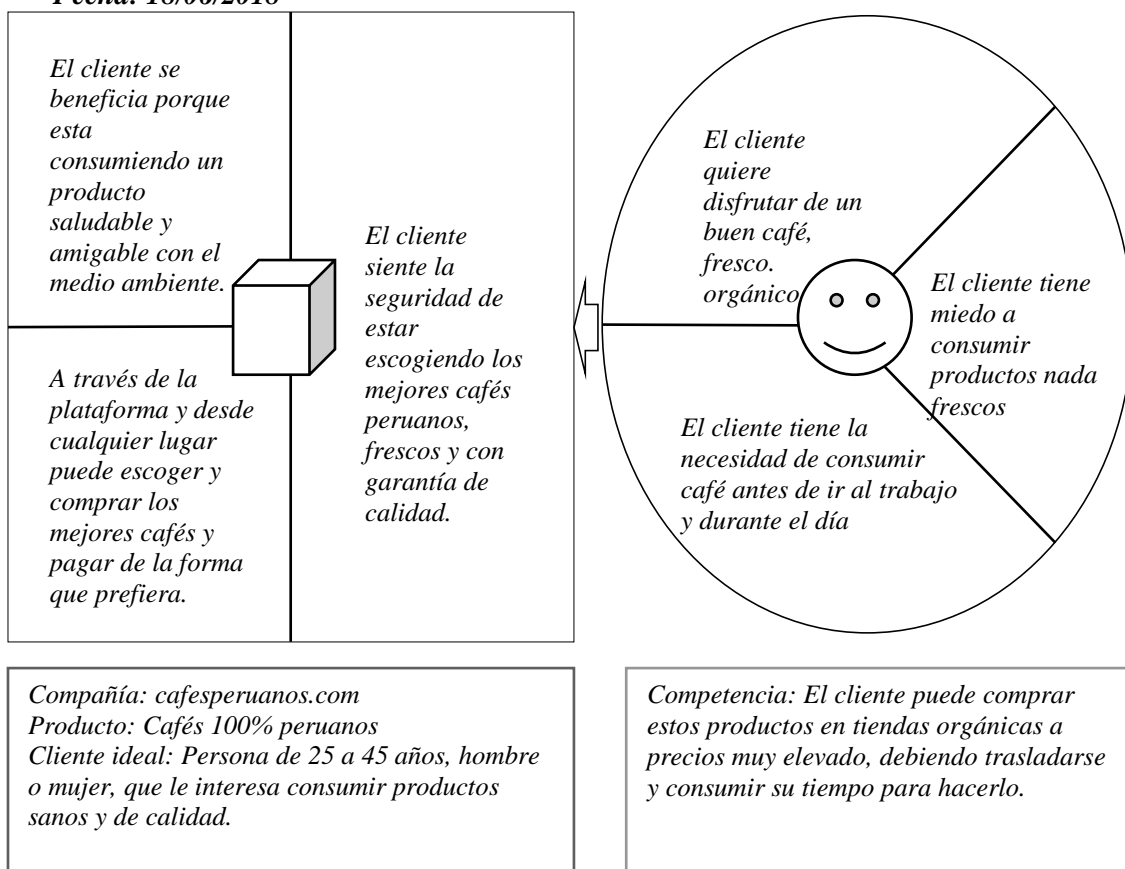


Gráfico 25 Propuesta de Valor

Fuente: Elaboración propia

Based on the work of Steve Blank, Clayton Christensen, Seth Godin, Yves Pigneur and Alex Osterwalder.

Released under creative commons license to encourage adaption and iteration. No rights asserted.

“Los mejores Cafés Peruanos, frescos, especiales y directamente el productor, en la puerta de tu casa”

Los beneficios clave para el cliente incluirán calidad, variedad, sabor, apoyo de los productores nacionales de café y conocimiento de una variedad de mezclas de café

4.2.3 Canales de Comunicación.

Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- Dar a conocer a los clientes la variedad de cafés que ofrece Cafés Peruanos;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de Cafés Peruanos (variedad, precios, sabores, origen, etc.);
- Permitir que los clientes que compren el café de su elección;

- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor (entregar el café en la comodidad de su hogar);
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa (métodos de preparación, etc.).



Gráfico 26 Objetivos del canal de comunicación

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Relación con los Clientes.

Cafés Peruanos debe definir el tipo de relación que desean establecer con su nicho específico de mercado. La relación será del tipo personal o automatizada. Las relaciones con los clientes están basadas en los fundamentos siguientes:

- Captar clientes.
- Fidelizar clientes.
- Estimular la compra.

Asistencia personal

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse directamente con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de compra o posteriormente. Este tipo de relación se establecerá, en los centros de llamada, por correo electrónico, whatsapp, etc.

Comunidad

Cafés Peruanos deberá generar comunidad de amantes de cafés peruanos, para profundizar la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre

miembros de la comunidad. Esta comunidad se establecerá en línea y permitirá a los clientes intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además esta comunidad ayudara a conocer mejor a sus clientes. Cafés Peruanos creara grupos dentro de su fan page con este fin.

Servicios automáticos

Los servicios automáticos reconocen a los diferentes tipos de clientes con sus determinadas características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos como los chat bot podrían simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un tipo de café en especial).

4.2.5 Fuentes de Ingreso

Cafés Peruanos deberá preguntarse lo siguiente: ¿qué valor está dispuesto a pagar el segmento de mercado a quien se dirige? Si responde correctamente a esta pregunta, podrá crear una o varias fuentes de ingresos.

Cafés Peruanos genera ingresos por ventas a través de su plataforma (www.cafesperuanos.com). Al ser un comercio electrónico (market place), permite ofrecer precios competitivos por debajo de lo que ofrecen en las tiendas físicas.

4.2.6 Recursos Clave

El modelo de negocio requiere recurso clave que permitirá a Cafés Peruanos las crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a los clientes, establecer relaciones con él y percibir ingresos.

Infraestructura física, equipos de cómputo, infraestructura de tecnología e información, de almacenamiento y de logística.

Intangibles, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, bases de datos de clientes, etc. son elementos importantes en su modelo de negocio.

Humanos, es necesario que sean creativos comprometidos, motivados y con un alto nivel de conocimientos.

Económicos, como la capacidad financiera, líneas de crédito, etc.

4.2.7 Actividades Claves

Las actividades clave son las acciones más importantes que debe tener en cuenta y emprender Cafés Peruanos para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a su segmento de mercado, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Abastecimiento

Para garantizar el abastecimiento de los productos y no romper la cadena de suministro, se identificó tres organizaciones de productores que cuentan con vasta experiencia y son reconocidos nacional e internacionalmente en el negocio de café. Esto permitirá asegurar continuidad. Estas organizaciones de productores desarrollan todo el proceso productivo hasta el producto final, café tostado en empaque de 250 gr.

Logística

Es necesario garantizar la entrega de los productos en el plazo y el menor costo posible.

Relación con el cliente

Es importante mantener una relación cercana a los clientes generando contenidos de interés, con promociones y ofertas que también son importantes.

Resolución de problemas

Este tipo de actividades implica la asistencia en línea a los problemas individuales de cada cliente.

Plataforma/red

El modelo de negocio de Cafés Peruanos está diseñado con una plataforma como recurso clave y están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma (www.cafesperuanos.com)

4.2.8 Asociaciones Claves

Cafés Peruanos creará alianzas estratégicas para lograr que su modelo de negocio tenga éxito, esto le permitirá controlar y reducir riesgos o adquirir recursos. Estas alianzas tienen como objetivo la optimización de recursos y la economía de escala, se establecen para compartir recursos y reducir costes.

Cafés Peruanos, establecerá acuerdos (ya cuenta con avances significativos) con el fin de cumplir de manera eficiente cada una de las etapas y procesos en su modelo de negocio, desde promocionar la plataforma, proveerse de productos, entregar el producto al cliente y recibir el pago.

El siguiente cuadro muestra las principales:

Tabla 28 Asociaciones clave / objetivos

Socio clave	Objetivo
<i>Junta Nacional del Café (JNC)</i>	<i>Incentivar el consumo de café peruano en los medios digitales. Promocionar la plataforma (cafesperuanos.com) y el modelo de negocio.</i>
<i>Central Café y Cacao del Perú</i>	<i>Producción y provisión de productos a Cafés Peruanos con su marca “Puma” Promocionar “Puma” en los medios digitales. Promocionar la plataforma (cafesperuanos.com) y el modelo de negocio.</i>
<i>CECOVASA</i>	<i>Producción y provisión de productos a Cafés Peruanos con su marca “Tunki” Promocionar “Tunki” en los medios digitales. Promocionar la plataforma (cafesperuanos.com) y el modelo de negocio.</i>
<i>CENFROCAFE</i>	<i>Producción y provisión de productos a Cafés Peruanos con su marca “Apu” Promocionar “Apu” en los medios digitales. Promocionar la plataforma (cafesperuanos.com) y el modelo de negocio.</i>
<i>Urbaner</i>	<i>Trasladar los productos desde los almacenes al domicilio del cliente.</i>
<i>Qulqi</i>	<i>Pasarela de pagos que nos permite gestionar los cobros a nuestros clientes.</i>

Fuente: Elaboración propia

4.2.9 Estructura de Costos

En esta parte se detallan los principales costos en los que se incurre al trabajar con su modelo de negocio. Se consideran desde la creación, la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos tienen un coste.

Costes fijos

Este tipo de costes no varía en función a la venta de cafés peruanos. Para el caso de Cafés Peruanos se consideran por ejemplo, los sueldos de los administrativos, los alquileres de oficinas, etc.

Costes variables

Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de ventas de cafés peruanos. Para el caso de Cafés Peruanos se consideran por ejemplo: el café, los envases, embalajes, la parte variable de los sueldos del personal de ventas, etc.

5 CAPITULO V. PLAN DE NEGOCIO

5.1 Análisis Estratégico.

5.1.1 Análisis del Entorno Micro y Macro Económico.

El ambiente sobre el cual se desarrolla Cafés Peruanos está constituido por los elementos que influyen de manera directa o indirectamente en el cumplimiento de los objetivos. Este ambiente se divide en: microentorno y macroentorno. El buen funcionamiento, el logro de los objetivos propuestos y en definitiva el éxito para Cafés Peruanos dependerá de la forma en que se analicen, entiendan y aprovechen ambos factores.

Cafés Peruanos deberá estar atento a la evolución de los factores que integran el macroentorno, para saber aprovecharlos o aminorar impacto negativos. El macroentorno constituido por elementos difíciles o imposibles de controlar para la empresa, y se refieren con aspectos relacionados con lo que pasa al exterior de la empresa, como los precios internacionales del café por ejemplo. El microentorno o entorno específico rodea al sector cafetalero en el Perú y que afecta de manera concreta y directa a Cafés Peruanos.

5.1.2 Matriz EFE.

Con la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) se determinan cuáles son las principales oportunidades que podrían beneficiar a Cafés Peruanos y así como las amenazas que debe evitar, con lo cual el objetivo principal de la MEFE es identificar cuáles son las variables más importantes que afectan a la empresa, que permitirá resumir y evaluar la información que dio como resultado del análisis SEPTE y poder cuantificar resultados en relación a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Tabla 29 Matriz de Evaluación de Factores Externos

<i>Factores determinantes de éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
Oportunidades			
1 El café es una bebida universalmente amada y es parte de la rutina diaria de muchos peruanos..	5%	3	0.15
2 Demanda de cafés especiales en crecimiento, cada vez más la gente prefiere tomar cafés peruanos de especialidad.	15%	4	0.6
3 El consumo per cápita en el Perú es de 650 gr al año y está aumentando año tras año.	5%	2	0.1
4 Mediante el aprovechamiento de la tecnología y la comodidad, muchas personas pueden encontrar que Cafesperuanos.com, es la opción perfecta para alimentar sus deseos y necesidades de café.	20%	4	0.8
5 El acceso a la tecnología es cada vez más barato y el comercio electrónico está en aumento en el Perú.	15%	4	0.6
6 La política del Gobierno Peruano de consumir lo nuestro en los diferentes medios de comunicación.	5%	2	0.1
Sub total	65%		2.35
Amenazas			
1 El café es un commodity y su precio tiene alta volatilidad.	5%	2	0.1
2 Los consumidores pueden encontrar muchas otras opciones en el mercado.	10%	3	0.3
3 Las empresas establecidas como Starbucks, Juan Valdez, Dunkin Donuts, entre otras, pueden tratar de adaptar nuestro modelo de negocio basados en suscripciones.	10%	2	0.2
4 Incremento de cultivos ilícitos y más rentables, dejando de lado el café.	5%	2	0.1
5 El Cambio climático tiene repercusiones directas en la producción.	5%	4	0.2
Sub total	35%		0.9
Total	100%		3.25

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.
Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Matriz EFI.

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de la industria peruana de café, permite identificar los factores determinantes de éxito, que servirán para desarrollar estrategias a largo plazo. Ver Tabla 21.

Tabla 30 Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

<i>Factores determinantes de éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
<i>Fortalezas</i>			
1 Ofrecemos cafés peruanos de alta calidad, ganadores de premios nacionales e internacionales, a un precio razonable.	15%	4	0.6
2 El Perú, por su geografía, tiene las condiciones agroecológicas favorables para la producción de cafés de calidad y especiales.	5%	3	0.15
3 Brinda información profesional sobre el origen, el tostado y la elaboración de todos los productos.	5%	3	0.15
4 Los consumidores pueden recibir su café sin costo adicional por el envío.	10%	3	0.3
5 Amplia variedad de cafés peruanos de las distintas regiones de nuestro País que permite ofrecer distintos sabores y aromas adaptados al cliente.	5%	4	0.2
6 Alianza con los gremios cafetaleros, Junta Nacional del Café, Cámara Peruana del Café y Cacao, Central Café Cacao, etc.	10%	3	0.3
7 El Perú dispone de una gran biodiversidad: opciones para desarrollar “blends” nacionales.	5%	3	0.15
8 Productores organizados y con experiencia con espíritu e interés por el cambio.	5%	4	0.2
<i>Sub total</i>	60%		2.05
<i>Debilidades</i>			
1 Un presupuesto de marketing limitado, necesario para desarrollar el conocimiento de la marca, suscripciones y ventas.	15%	4	0.6
2 Baja promoción del consumo interno del café peruano.	5%	4	0.2
3 Baja cultura cafetalera del consumidor peruano.	5%	4	0.2
4 Incertidumbre de los consumidores por ser un concepto nuevo en el mercado de café.	10%	3	0.3
5 Falta de capacidad de gestión de las organizaciones de productores.	5%	3	0.15
<i>Sub total</i>	40%		1.45
<i>Total</i>	100%		3.5

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.
Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Matriz FODA.

Fortalezas (Puntos fuertes con los que contamos)
<ol style="list-style-type: none">1. Ofrecemos cafés peruanos de alta calidad, ganadores de premios nacionales e internacionales, a un precio razonable.2. El Perú, por su geografía, tiene las condiciones agroecológicas favorables para la producción de cafés de calidad y especiales.3. Brinda información profesional sobre el origen, el tostado y la elaboración de todos los productos.4. Los consumidores pueden recibir su café sin costo adicional por el envío.5. Amplia variedad de cafés peruanos de las distintas regiones de nuestro País que permite ofrecer distintos sabores y aromas adaptados al cliente.6. Alianza con los gremios cafetaleros, Junta Nacional del Café, Cámara Peruana del Café y Cacao, Central Café Cacao, etc.7. El Perú dispone de una gran biodiversidad: opciones para desarrollar “blends” nacionales.8. Productores organizados y con experiencia con espíritu e interés por el cambio.

Oportunidades (Puntos que necesitamos aprovechar)
<ol style="list-style-type: none">1. El café es una bebida universalmente amada y es parte de la rutina diaria de muchos peruanos..2. Demanda de cafés especiales en crecimiento, cada vez más la gente prefiere tomar cafés peruanos de especialidad.3. El consumo per cápita en el Perú es de 650 gr al año y está aumentando año tras año.4. Mediante el aprovechamiento de la tecnología y la comodidad, muchas personas pueden encontrar que Cafesperuanos.com, es la opción perfecta para alimentar sus deseos y necesidades de café.

5. *El acceso a la tecnología es cada vez más barato y el comercio electrónico está en aumento en el Perú.*
6. *La política del Gobierno Peruano de consumir lo nuestro en los diferentes medios de comunicación.*

Debilidades

(Puntos que necesitamos mejorar)

1. *Un presupuesto de marketing limitado, necesario para desarrollar el conocimiento de la marca, suscripciones y ventas.*
2. *Baja promoción del consumo interno del café peruano.*
3. *Baja cultura cafetalera del consumidor peruano.*
4. *Incertidumbre de los consumidores por ser un concepto nuevo en el mercado de café.*
5. *Falta de capacidad de gestión de las organizaciones de productores.*

Amenazas

(Puntos que necesitamos cuidar y que podrían obstaculizar el logro de objetivos)

1. *El café es un commodity y su precio tiene alta volatilidad.*
2. *Los consumidores pueden encontrar muchas otras opciones en el mercado.*
3. *Las empresas establecidas como Starbucks, Juan Valdez, Dunkin Donuts, entre otras, pueden tratar de adaptar nuestro modelo de negocio basados en suscripciones.*
4. *Incremento de cultivos ilícitos y más rentables, dejando de lado el café.*
5. *Cambio climático con repercusiones en la producción.*

5.1.5 Diagnóstico Situacional.

Cafés Peruanos (Cafesperuanos.com) es una compañía que se fundó en 2018 con el apoyo y asesoramiento de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico. Constituida bajo la razón social Cafés Peruanos Ideas y Negocios SAC, tiene su sede en el Distrito de San Borja – Lima - Perú, iniciado por cuatro empresarios para llevar nuevos y diferentes tipos de café a los consumidores a un precio asequible. Cafés Peruanos ofrece

y vende sus productos basados en una suscripciones y ventas, ofreciendo diferentes opciones y tarifas. Cafés Peruanos tiene competencia con cafeterías de renombre como Starbucks, Juan Valdez, entre otras, de las que, se esperan atraer clientes al ofrecerles los mejores cafés peruanos, frescos, ganadores de premios nacionales e internacionales y entregarlo directamente al consumidor.

5.1.6 Análisis de los Grupos de Interés.

Según la propuesta metodológica de PCV-PNUD, se ha optado por clasificarlos en cuatro grandes grupos de interés: del sector público, del sector privado, de la sociedad civil y socios para el desarrollo. En el grafico siguiente se presentan los principales grupos de interés del sector cafetalero peruano.



Gráfico 27 Grupos de interés del sector cafetalero peruano

Fuente: Elaboración propia

En el Sector Publico, quienes atienden directamente la problemática del sector cafetalero es el Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI, habiéndose establecido que la instancia desde la cual busca promover el desarrollo y la competitividad del sector es el Consejo Nacional del Café - CNC. El CNC es presidida por el MINAGRI, e incluye a la Junta Nacional del Café -JNC que representa a los productores

organizados, y a la Cámara Peruana del Café y Cacao - CPC que representa a las empresas exportadoras. El CNC fue creado en 2002 y lamentablemente ha mantenido con un perfil muy bajo; sin embargo, el Estado Peruano a partir de julio de 2016 ha optado por reactivarla. El 2018 el MINAGRI y CNC presentaron el Plan Nacional de Acción del Café – PNA Café, 2018 – 2030 que busca mejorar las condiciones de vida de los productores, mitigar los efectos del cambio climático y proteger los bosques y el ecosistema.

A nivel regional se han ido estableciendo diversos mecanismos de articulación y trabajo. Uno de ellos son las Mesas Técnicas del Café, que tienen la finalidad de propiciar, promover y ejecutar acciones interinstitucionales consensuadas en forma coordinada y promover el consumo. Hasta el momento se han constituido cinco: Cusco, San Martín, Amazonas, Huánuco y Ucayali.

Otro de los mecanismos son los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE), cuyos objetivos son de incrementar la productividad y competitividad de las organizaciones y cooperativas. Fomentar la innovación y la investigación tecnológica. Brindar asistencia técnica y profesional. Facilitar el acceso a la tecnología y la información actualizada. Cada CITE es un punto de encuentro entre el Estado, la academia y el sector privado que se articula con el resto de elementos del sistema de innovación de cada cadena productiva.

En el Perú hay actualmente tres CITE relacionados directamente con el café, que se encuentran en Satipo, Puno (CECOVASA) y San Martín, y también hay otros CITE agroindustriales que trabajan con café: Huallaga, Oxapampa y VRAEM.

5.2 Estrategias de Marketing.

El problema significativo para Cafés Peruanos será la lealtad de la marca del consumidor hacia otras compañías de café. El café es tradicionalmente un mercado basado en la lealtad y los consumidores eligen y adquieren de manera repetitiva la misma marca. El modelo de suscripción de Cafesperuanos.com de variedades diferentes cada mes podría no alcanzar el máximo interés. Lo que se describió como un posible problema de publicidad también puede ser una ventaja. Al separar Cafesperuanos.com de las compañías de café tradicionales, Cafesperuanos.com puede ofrecer a los consumidores maravillosas nuevas selecciones de cafés cada mes por un precio muy

rentable. La campaña intentará convencer a los consumidores leales a otras marcas de que el precio, la calidad y la variedad de Cafesperuanos.com son los mejores disponibles.

5.2.1 Objetivos, posicionamiento y mezcla de marketing

Se establecerán objetivos de corto plazo, para el primer año de operaciones, concernientes a la forma como se planea ingresar al mercado (reconocimiento de marca, alcance, consideración, etc.) y conseguir el porcentaje de participación estimado; de mediano plazo, vinculados con el crecimiento de las ventas (conversión), el posicionamiento de la marca (consideración y remarketing).

Sin embargo, el objetivo principal del plan de marketing está relacionado con las ventas (conversión), planteado en términos monetarios. Una buena estrategia comercial nos permitirá asegurar niveles suficientes de venta para que Cafés Peruanos sea viable.

Objetivos:

- Aumentar el reconocimiento de la marca Cafés Peruanos, con un aumento del 30% en las suscripciones mensuales.
- Aumentar nuestras ventas que nos permitan alcanzar el punto de equilibrio en los próximos seis meses.
- Alcanzar y mantener niveles de rentabilidad del 18% en los próximos años.
- Garantizar un crecimiento sostenido a mediano y largo plazo e incrementar nuestra participación al 0.061%, en el mercado de consumo de café en 5 años.

El posicionamiento es la imagen que el consumidor respecto a un determinado producto. Para alcanzar el posicionamiento, Cafés Peruanos ha tenido que aprender y entender los hábitos del consumidor y estudiarlo. Esta investigación cuantitativa y cualitativa del consumidor target, nos brinda la mejor oportunidad de tener éxito es esta etapa de posicionamiento.

El consumidor de café en el Perú no está regido por la edad, puede estar entre los 15 y 64 años (no excluyendo la probabilidad de que sea mayor a 64), sin embargo su comportamiento de compra varía según la edad, las personas mayores de edad no tienen el hábito de comprar a través de internet. Son hombres y mujeres que disfrutan del café y que lo consumen no solamente por los beneficios que aporta el café: antidepresivo, antioxidante, etc., sino que además, porque le gusta, es parte de su estilo de vida y su paladar es capaz de reconocer la calidad del café al probarlo. Es una persona culta, con valores marcados, deseoso por aprender y descubrir de la cultura peruana cuando tiene

la oportunidad, está orgulloso de su nacionalidad peruana, proactiva, ya sea estudiante o profesional, que tiene una vida ajetreada y que se toma unos minutos para disfrutar de una taza de café por su propio gusto, antes de continuar con sus actividades. Le gusta identificarse con la cultura peruana y, por lo tanto, prefiere el sabor del café peruano, y que además, comparte con sus familiares y/o amigos el gusto por lo peruano. Es socialmente consciente, saludable y partidaria de las pequeñas empresas y que interactúa con los medios digitales que Cafés Peruanos anunciará. Geográficamente, residen en la ciudad de Lima.

La estrategia de posicionamiento se basará en establecer el café peruano como un producto fresco, saludable, libre de químicos, con certificaciones internacionales que garantizan su calidad, con propiedades y beneficios inigualables en beneficio de la salud de la persona. Además, se trabajará en la comercialización del café como producto con denominación de origen para fidelizar a los consumidores finales.

5.2.2 Identidad de marca

Logotipo:

El gallito de las rocas, ave símbolo nacional, lleva entre sus patas una rama de café. Esta ave está dentro de una circunferencia, que no es sino, una taza mirada desde arriba. El texto “CAFES PERUANOS” está en pendiente positiva, diciéndonos: que el café mejora muchas vidas.

“Café Peruano fresco del productor hasta su taza”



La personalidad de la marca de cafesperuanos.com está ejemplificada por sus fundadores. La personalidad de la marca es ingeniosa, llena de optimismo juvenil, bien educada, trabajadora, enfatiza la terrenalidad y la importancia de las culturas donde se originan sus cafés.

El mercado objetivo de Cafesperuanos.com se ve atraído por la empresa debido a la posibilidad que ofrece de ser parte de las últimas tendencias del café. Los consumidores que compran productos de café consideran que el café es una parte esencial de su estilo de vida y rutina diaria.

5.2.3 Estrategia de Precio.

El consumidor limeño es cada vez más exigente con los productos que consume, es por ello que existe un incremento sostenido en la demanda por cafés orgánicos y especiales. Empresas como supermercados, restaurants, hoteles y tiendas especializadas que ofrecen productos gourmets y orgánicos, podemos apreciar que el cliente está dispuesto a pagar un precio más alto por un producto orgánicos y de calidad.

Se ha hecho un recorrido por dos tiendas de productos orgánicos, y se ha podido apreciar los siguientes precios:

Tabla 31 Precios de los cafés en el mercado

<i>Tienda/Producto</i>	<i>Café APU Gourmet 250 gr</i>	<i>Tunki Coffee 250 gr</i>	<i>Café Puma Gourmet 250 gr</i>
<i>Flora y Fauna</i>	<i>S/.31</i>	<i>S/.29</i>	<i>S/.27</i>
<i>Tika Thani</i>	<i>S/.32</i>	<i>S/.31</i>	<i>S/.27</i>

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto se ha decidido establecer una estrategia precios bajos que nos permitirá tener mayor aceptación dentro del mercado.

Considerando también los costos que debemos asumir como: café, mano de obra y otros gastos, se ha decidido establecer los siguientes precios:

Tabla 32 Precios iniciales de lanzamiento

<i>Producto</i>	<i>Café APU Gourmet 250 gr</i>	<i>Tunki Coffee 250 gr</i>	<i>Café Puma Gourmet 250 gr</i>
<i>Precio</i>	<i>S/.26</i>	<i>S/.25</i>	<i>S/.26</i>

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Estrategia de Producto y Presentación.

Cafés Peruanos ofrece una variedad de los mejores cafés nacionales, habiendo elegido como estrategia de producto la especialidad, es decir cafés peruanos especiales con marcas ganadoras de premios internacionales.

La unidad de venta consiste en un pack de 02 unidades de 250 gr c/u, es decir medio kilo, pudiendo el cliente escoger distintas marcas en un mismo pack para realizar su compra.

	<p><i>Café APU Gourmet es un producto peruano producido en las provincias de Jaén, San Ignacio y Bagua, en el departamento de Amazonas. Este café es orgánico y 100% café arábico, con un tostado oscuro que le otorga el sabor natural y un aroma dulces de miel de caña. Presentación en bolsas de 250 gr.</i></p>
	<p><i>Producido en los Valles de Tambopata e Inambari en el departamento de Puno. Tunki – Coffee es un producto orgánico de 100% café arábica y su tipo de tostado medio le otorga un sabor más equilibrado. El proceso de este tostado tiene más aroma y menos grado de acidez, característico de Tunki – Coffee Americano. Presentación en bolsas de 250 gr.</i></p>
	<p><i>Es un café especial que tiene un tostado claro (65 escala de Agtron) para los que conocen y disfruten de los cafés finos. Puma Gourmet se caracteriza por tener un aroma a flores, posee una acidez muy fina, cuerpo cremoso y un sabor tan dulce como la miel.</i> <i>PUMA COFFEE gourmet se comercializa en dos presentaciones: grano entero molido. Presentación en bolsas de 250 gr.</i></p>

Así mismo, para cumplir y asegurar los estándares de calidad, Cafés Peruanos ofrece productos que cuentan con diferentes sellos de garantía internacional. La certificación garantiza el cumplimiento de reglamentos de producción orgánica y mejoran el valor de la marca. Permite garantizar productos de calidad y cumplir con las expectativas del consumidor. Así mismos las organizaciones productoras cuentan con la experiencia y mantienen estándares de calidad y cumplen las regulaciones para alimentos orgánicos. En este aspecto se debe solicitar al proveedor mantener las certificaciones actualizadas.



Por último, los envíos se harán en cajas cartón micro corrugado de ½ kilo (pedido mínimo), con el respectivo logo de Cafés Peruanos y sellados con bolsas termo encogibles para evitar la humedad. El diseño de la caja es la siguiente:



5.2.5 Estrategia de Distribución.

Cafés Peruanos deberá coordinar una serie de actividades en la cadena de distribución con tres objetivos: mejorar el servicio, reduciendo costos para incrementar la rentabilidad.

Si bien las tecnologías de la información juegan un papel muy importante en toda la cadena de distribución, esta parte se enfoca en la parte del proceso relacionado con la operación Cafés Peruanos – Cliente.



Gráfico 28 Diagrama de suministro

Fuente: Elaboración propia

En el comercio electrónico, las expectativas y preocupaciones de los clientes son distintas en comparación a los canales tradicionales, por lo que el cumplimiento de pedidos debe ser muy eficiente.

Dentro del proceso de cumplimiento, se debe considerar los siguientes elementos fundamentales:

Rapidez.

Entregar los productos a tiempo en todas las ocasiones. Evitar que el cliente tenga comentarios tales como “ordene mi café hace más de X días y no lo recibo”.

Precisión.

Entregar el producto exacto y en las condiciones ofrecidas. Evitar que el cliente haga comentarios tales como “ordene este café y me entregaron este otro” o “recibí el producto roto”.

Escalabilidad.

Mantener la rapidez y precisión conforme aumentan los volúmenes de venta, incluso en momentos específicos como: día de la madre, del padre, fiestas patrias, navidad, etc.

Servicio.

Informar al cliente respecto al producto y su pedido, dar seguimiento a las órdenes, recibir retroalimentación y asegurar los niveles de satisfacción (incluyendo opciones de devolución y reembolso), además de ofrecer el servicio de “tracking” o seguimiento a la orden.

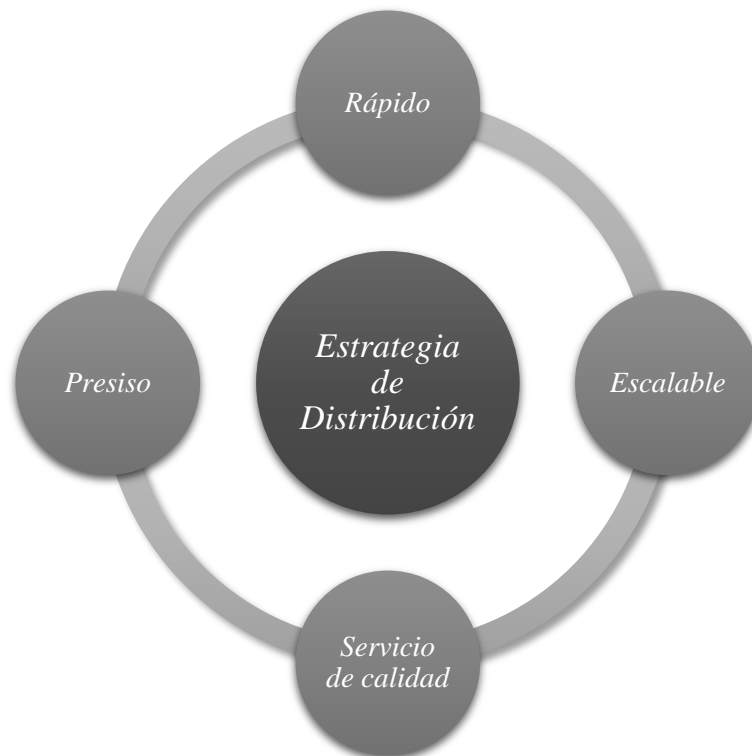


Gráfico 29 Estrategias de distribución
Fuente: Elaboración propia

El cumplimiento de las ordenes pasa por distintas etapas para las cuales se debe tener políticas y procesos bien definidos.



Gráfico 30 Etapas de cumplimiento de ordenes
Fuente: Elaboración propia

Considerando nuestra estrategia de distribución, habiendo evaluado las ventajas y desventajas de las diferentes opciones respecto a la calidad y costos del servicio se ha optado en trabajar con Urbaner.

Urbaner es una empresa peruana que cuenta con una plataforma digital de entregas de baja demanda que acelera la forma de entrega de los objetos transportados en diferentes puntos de la ciudad.

Conecta negocios con mensajeros locales, permitiendo realizar envíos a cualquier destino de lo que sea y cuando sea. A través de su API, nuestra plataforma de eCommerce puede ofrecer a los clientes una solución más rápida y económica.

Urbaner se ajusta a nuestras necesidades y nos brinda los siguientes beneficios:

- **Tracking en tiempo real:** Nos permite monitorear y conocer el estado y la ubicación de los envíos en tiempo real de inicio a fin.
- **Escalable con tu negocio:** Pagamos sólo por los envíos que solicitamos, evitando sobre costos en tarifas fijas y los pagos mensuales.
- **Entregas con protocolo digital:** Recibimos una constancia digital al finalizar nuestro envío, nos olvidamos de la documentación física.
- **Seguridad:** Los envíos siempre viajan asegurados y son realizados por mensajeros calificados.
- **Gestión financiera y de facturación:** Nos brindan toda la información de los envíos realizados, permitiéndonos agregar los envíos a un centro de costos.

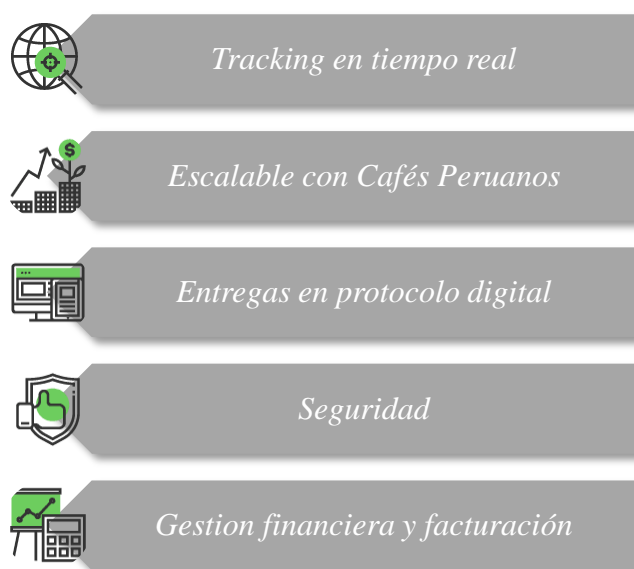


Gráfico 31 Beneficios obtenidos en logística
Fuente: Elaboración propia

5.2.6 Estrategia de Promoción y Publicidad.

Como habíamos indicado, el consumidor de Cafés Peruanos es una persona culta, hombre o mujer, de 18 hasta 65 años. Pertenecer a tres generaciones: Generación Y o Nativos digitales (nacidos entre el 2,000 y 1,981), Migrantes Digitales o Generación X (nacidos entre 1,980 y 1,965) y Analógicos o Baby Boomers (nacidos entre 1,964 y

1,946). Cada generación tiene un estilo de vida diferente, se comporta diferente y piensa diferente; por lo tanto nuestra estrategia de comunicación será usando distintos tonos de comunicación y distintos mensajes con cada grupo. Obviamente tendremos que usar los canales digitales y tradicionales para llegar a nuestro público objetivo. La efectividad de las campañas publicitarias por radio, televisión, periódicos, revistas, web, redes sociales, etc., se concretará según las características de cada generación.

Para iniciar el aumento en la exposición de la marca de Cafés Peruanos, y aumentar sus ventas, nuestra campaña integrará una variedad de canales digitales y medios publicitarios para apuntar efectivamente a los consumidores potenciales. Lo fundamental para esta campaña es establecer la confianza a través de la conciencia, la comprensión del producto y el modelo de negocio, así como construir una relación con los consumidores.

En última instancia, esta campaña intrigará a los consumidores de café para que busquen los productos de calidad de Cafesperuanos.com y amplíen la personalidad y los valores de la marca a nuevas audiencias y datos demográficos.

También optaremos por las relaciones públicas (participación en eventos y presentaciones), la venta personalizada o directa (ferias) y la propaganda (comunicados de prensa y conferencias).

Cafés Peruanos será parte en los eventos más importantes de promoción del consumo interno del café peruano como por ejemplo:

- Día del Café Peruano, se celebra el último viernes de agosto, el en todas las provincias productoras.
- Concurso Nacional de Cafés de Calidad. Se desarrolla durante tres meses, primero a nivel regional y luego compiten en la etapa nacional para elegir al ganador.
- EXPOCAFÉ. Suele organizarse en la última semana del mes de octubre. Reúne a toda la cadena del café (productores, exportadores, servicios, insumos, gobierno nacional y sub- nacionales, entre otros), y en ella se realiza un coloquio internacional con expertos de varios países (<http://www.expocafeperu.com.pe>).
- Concurso Nacional de Catadores de Café y Campeonato Nacional de Arte Latte. Son campeonatos respaldados por la World Coffee Events (WCE). El ganador es nombrado para representar al Perú en los campeonatos mundiales. La Competencia Latte Art o «arte con la leche» destaca la expresión artística que desafía al barista.

Storytelling

Esta técnica es muy utilizada en el marketing tradicional, y ahora que la comunicación con el público vía online, se adapta fácilmente al medio, demostrando que también a través de internet consigue también apelar al lado emocional de los clientes, permitiendo generar así la relación de confianza y fidelidad. La clave está en conocer cada día más a los clientes a través de una conexión emocional y única que se genera cuando contamos una historia. Y para ello, el storytelling, es la mejor herramienta. Además esta técnica obtiene muy buenos resultados en términos de engagement.

“¡Esta es mi tierra, así es tu café!”

Apelando al orgullo patrio y a la identidad peruana creamos un llamado que motiva a seguir y preferir “Cafés Peruanos” porque no hay otro tan cercano, autentico, diverso y beneficioso como el nuestro. Así es, el llamado de alguien como “Wilson Sucaticona” quien está orgulloso de la tierra donde produce su café y de quienes trabajan con el frente a las dificultades. Así es, el esfuerzo por darle a otro peruano como él, el café que este merece por naturaleza.

“Un día mejor para todos”

Apelamos a la esperanza y al positivismo. Una voz que nos asegura un mejor comienzo y una actitud positiva hacia los retos del día. No solo es un día mejor para quien toma el café sino además los será para todos los productores de café en las comunidades que participan de “Cafés Peruanos”.

“Hacemos café peruano, tú haces patria”.

Apelamos una actitud positiva y a un lenguaje triunfante. Nos levantamos cada día con un café para hacer patria. Producimos café peruano para hacer patria. Hablamos de un todo. Valoramos el café peruano por la calidad de su cosecha y también por el esfuerzo y dedicación de quienes lo producen. El productor es consciente de las dificultades de ciudadano en la capital y a su vez el ciudadano es consciente de las dificultades del productor. “Cafés Peruanos” brinda calidad y mejora la vida de todos los involucrados en su mundo.

El blog

EL blog para Cafés Peruanos es uno de los activos más importantes. Nos permite ganar visibilidad como líderes de pensamiento, nos permite involucrar a la audiencia en

una conversación directa con nosotros y actúa como elemento principal de enlace. Pero solo se pueden obtener estos beneficios si nuestro blog está recibiendo visitas. Ya todos conocemos la máxima que dice que el “*contenido es el rey*” y que la creación de contenido de valor, de una forma constante, dará sus frutos tarde o temprano. Cafés Peruanos será definido por la calidad de contenido que crearemos alrededor de nuestra marca. El contenido de valor (que ayuda a resolver un problema o necesidad específica) es el que se publica en el blog, en Facebook (link hacía blog), en YouTube (vídeo con contenido de valor), y en cualquier otro canal o red social online. Un buen contenido construirá relaciones con nuestra audiencia y ayudará a generar credibilidad, confianza y conexión lo cual ayuda a vender los productos.

LISTA DE ARTÍCULOS A PUBLICAR

Tabla 33 Ejemplos de contenidos a publicar

<i>Título del contenido</i>	<i>Problema a resolver</i>	<i>FECHA</i>
<i>Como hacer una gran taza de café</i>	<i>Artículo con tips importantes para la preparación de un excelente taza de café.</i>	
<i>Molienda de café.</i>	<i>Artículo que destaca la importancia de consumir granos enteros de café.</i>	
<i>Beneficios para la salud del café.</i>	<i>Artículo que destaca una serie de beneficios que conlleva el consumo de café.</i>	

Fuente: Elaboración propia

Email Marketing

La publicidad por correo electrónico, email marketing, marketing por email, correo comercial o email comercial, es enviar un mensaje comercial directamente utilizando como canal el correo electrónico. La mejor manera de conseguir una lista de prospectos interesados en el café es construyendo tu propia lista de suscriptores. Una vez que se logra atraer visitantes a la página web, no se deben ir sin antes darles la oportunidad de suscribirse a tu lista de emails.

<i>Estrategias para obtener información (correo electrónico y nombre) de los visitantes al blog:</i>
<i>Invita a los visitantes de tus sitio web a inscribirse a tu boletín</i> , esto quiere decir que cuando un visitante agrega sus datos a un formulario de registro te está diciendo que desea recibir tu contenido y esta es una de las mejores formas para agregar a tu lista suscriptores activos y comprometidos.

Tabla 34 Usos del correo electrónico como estrategia de mercadeo

Enviar información (recursos, entrenamiento) gratis
Notificar a nuestra audiencia de nuevo contenido publicado en el blog
Ofertas o promociones especiales
Encuestas o preguntas para conocer mejor a la audiencia
Notificar a nuestra audiencia acerca de nuevos productos / servicios

IMPORTANTE: No enviar correo molesto de sólo venta ya que va a ser considerado SPAM y va a causar enojo y por lo tanto desconexión y rechazo hacia nuestra marca / negocio.

Redes Sociales

Tabla 35 Estrategias de Facebook

FACEBOOK - Nuestra Estrategia
<p><i>Dirección de la página de la empresa en Facebook:</i></p> <p><u>https://www.facebook.com/cafesperuanos/</u></p> <p><i>Propósito del Fan page en Facebook:</i></p> <p>Encontrar clientes potenciales.- El hecho de comunicar sobre la actividad de Cafés Peruanos y sus necesidades en Facebook, te puede servir para encontrar clientes potenciales, así como socios comerciales que sabrán un poco más de las actividades de tu empresa.</p> <p>Saber lo que pasa en el sector de tu empresa.- Buscando páginas y grupos en Facebook relacionados al sector cafetalero puede ser una interesante herramienta para saber lo que pasa en el mercado de café.</p> <p>Hacer publicidad.- Difundiendo ampliamente información sobre los productos que vendes y sobre la actividad de tu empresa para hacerte conocer.</p> <p><i>Número de seguidores actuales:</i> 3,500 personas.</p> <p><i>Número de seguidores meta para fin de año:</i> 5000 personas.</p> <p><i>Estrategia para atraer más seguidores:</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Invita a los contactos de tu perfil personal.2. Incluye la caja de Fans en tu sitio web y/o blog.3. Invita a tu base de suscriptores por email.4. Utiliza los anuncios de Facebook.5. Integra los comentarios de Facebook en tu sitio web o blog.6. Fomenta la conversación.7. Muestra tu página fuera de Facebook. <p><i>Estrategia para llevar los seguidores hacía el blog/sitio web:</i></p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36 Estrategias de Youtube

<i>YOUTUBE - NuestraEstrategia</i>
<p><i>Dirección del canal de la empresa en YouTube:</i></p> <p><i>https://www.youtube.com/channel/UC2F-DMibADFlo6F1wn4b3lA</i></p> <p><i>Propósito del canal en YouTube:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Los vídeos nos ayudaran a posicionarnos a nivel SEO y de forma rápida.</i> <i>2. Los contenidos en vídeo harán que destaquemos y nos diferenciamos de la competencia. Permitirán dar a conocer nuestro modelo de negocio y el impacto social favorable.</i> <i>3. A través de los videos podemos llegar a otro tipo de público al cual no habías llegado a través de tus contenidos. Además aumenta el engagement.</i> <i>4. Nos permite llegar de forma cómoda y rápida, asimismo es más fácil recordar algo que has visto, que algo que has leído.</i> <i>5. Los vídeos se comparten más que los contenidos escritos</i> <p><i>Número de seguidores actuales:</i></p> <p><i>Número de seguidores meta para fin de año:</i></p> <p><i>Estrategia para atraer más suscriptores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Contenido útil y de calidad en nuestro canal.</i> <i>2. Creación de un trailer de la marca para que enganche en el canal.</i> <i>3. Aprovechar otras redes sociales para atraer más suscriptores</i> <p><i>Estrategia para llevar los seguidores hacia el blog/sitio web:</i></p>

Fuente: Elaboración propia

5.2.7 Estrategia de Ventas (Entrada al mercado objetivo)

Desde una perspectiva de marketing, existen tres elementos clave en el proceso de comercio electrónico: Adquisición, Conversión y Retención de Clientes.

Adquisición.

Consiste en atraer visitantes al sitio web de Cafés Peruanos (cafesperuanos.com) o promover la marca a través de los diferentes canales (motores de búsqueda o de publicidad en otros sitios e incluso con otras herramientas online).

- Conseguir tráfico lo más barato posible.
- Conseguir tráfico de calidad: tráfico segmentado y orientado al mercado de café.

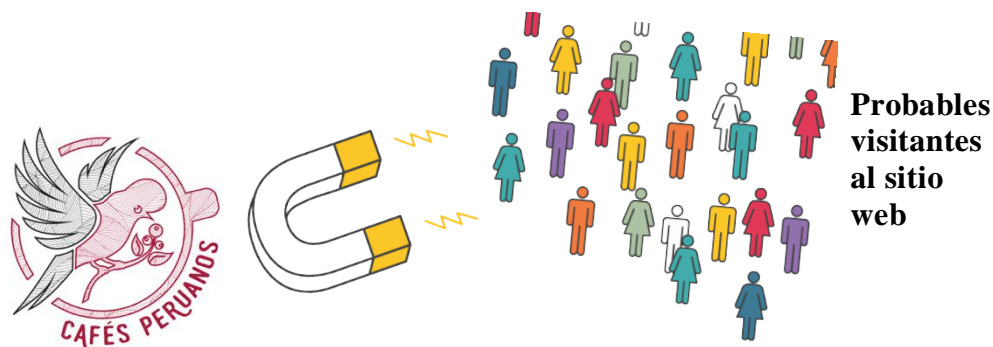


Gráfico 32 Adquisición de clientes
Fuente: Elaboración propia

Para atraer visitantes al sitio web (cafesperuanos.com), se deberá integrar una mezcla eficiente de distintas técnicas de comunicación, ya sea basadas en internet o por medios tradicionales.

Las distintas técnicas de comunicación online ofrecen oportunidades muy diversas en cuanto a interactividad con los clientes y prospectos, individualización y masificación de los mensajes, atracción continua y campañas puntuales y específicas, entre otras.

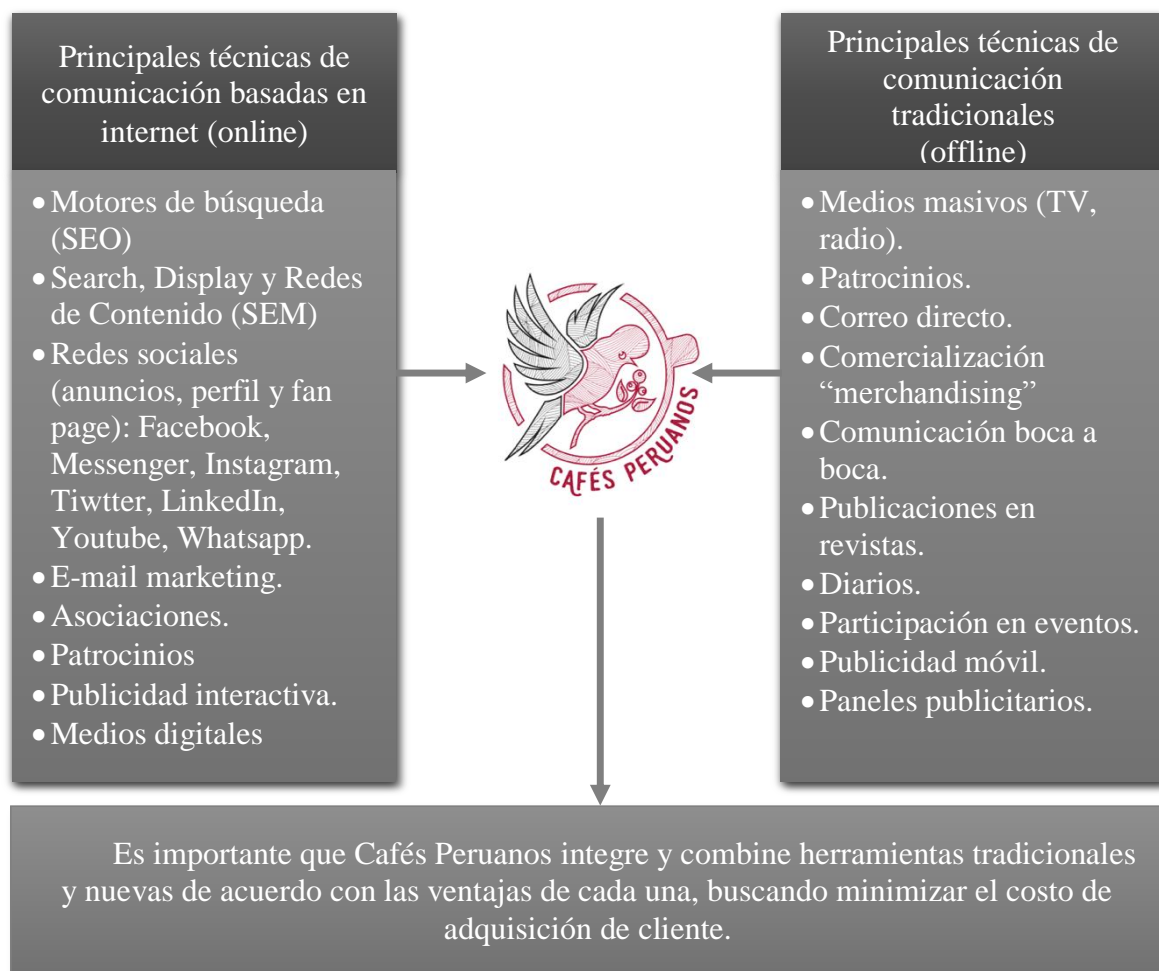


Gráfico 33 Técnicas de comunicación digital y tradicional
Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la conversión es concretar las ventas con los clientes potenciales y determinar qué factores intervienen para lograrlo.

Visto desde otra forma seria: Lograr que el mayor número (%) de personas que ingresan a nuestra página web se convierta, es decir, que acaben haciendo una acción determinada por ejemplo: comprando, dejando su email, dejando su comentario, recomendación, compartiendo la web a través de redes sociales, agregar productos a la lista de deseos, etc.

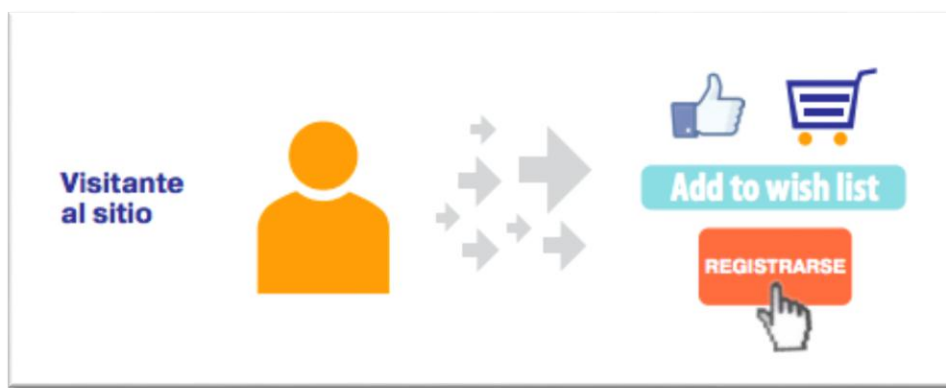


Gráfico 34 Conversiones
Fuente: Elaboración propia

Debido a que el canal electrónico no da la posibilidad de que el cliente pruebe el sabor y aroma de los cafés peruanos, las recomendaciones y comentarios de otros clientes son elementos importantes que nos ayudan a generar confianza y motivan a generar compras en línea. Las reseñas y calificaciones a los productos ayudan a los clientes tener una idea de las características de los productos y ayudan a mejorar el ranking del sitio en los buscadores.

Retención.

El objetivo es utilizar todas las herramientas necesarias para lograr que el cliente permanezca en el sitio web como elección de compra frecuente, es decir, lograr vender el mayor número de veces posible.

También será necesario hacer un seguimiento a las personas que han ingresado a la página web y no realizaron ninguna acción, a las que han comprado y se han registrado, con el fin de establecer una relación con ellos a través de diferentes métodos.

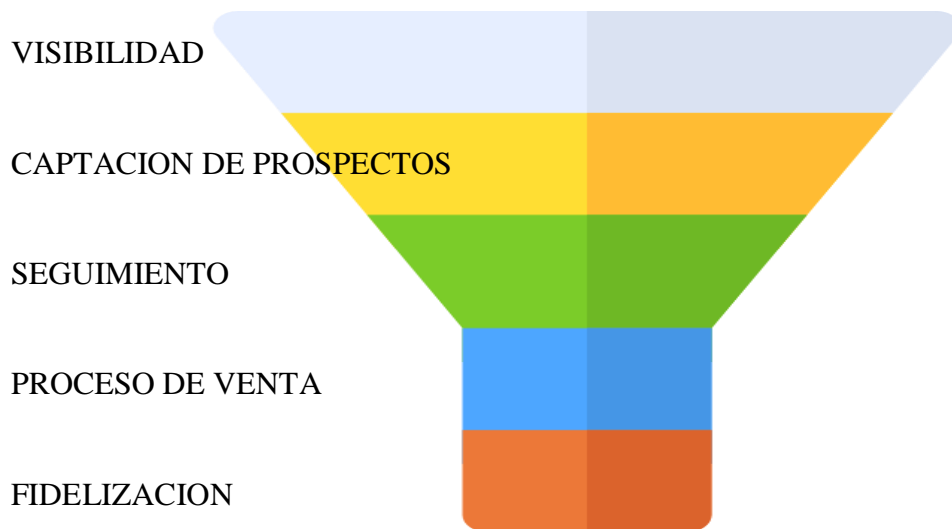


Gráfico 35 Retención de clientes
Fuente: Elaboración propia

5.2.8 Embudo de Marketing

Un objetivo sin planificación es solo un sueño. Necesita un plan de "inicio hasta el final" para garantizar el uso efectivo de los recursos y mejores resultados. Para Cafesperuanos.com, imaginar el viaje de un comprador es una parte integral de la planificación de una estrategia de marketing efectiva y existe una herramienta perfecta para el mismo: el embudo de marketing.

Al igual que un embudo real, los embudos de marketing representan el viaje de un comprador desde la toma de conciencia hasta la compra real del producto. El concepto de embudo de marketing gira en torno a que los especialistas en marketing difundan una gran red para captar la mayor cantidad posible de clientes potenciales y luego fomentar gradualmente a los posibles clientes a través de esquemas adecuados, aunque las cifras disminuyan con cada paso.



*Gráfico 36 Embudo de conversiones
Fuente: Elaboración propia*

Visibilidad - Dar a conocer:

- Búsqueda (SEO): blog (artículos con texto, gráficos y vídeos optimizados)
- Comunidad: Redes Sociales
- Publicidad pagada: anuncios en facebook, youtube, google
- Directorios Locales (recomendaciones): google my business, otros
- Movilidad: compatible con dispositivos móviles.

Captación de prospectos (Incentivar/motivar)

- Página de aterrizaje (landing page), formularios de datos, etc .
- Tráfico orgánico y pagado.
- Email Marketing
- Facebook Messenger BOT
- Networking: colaboración y alianzas con personas, influenciadores, negocios y organizaciones en el mismo nicho (que no sean competencia).

Seguimiento

- Email
- Facebook Messenger BOT
- Redes sociales
- Contenido de ayuda

Proceso de venta

- Descuento / oferta
- Pagos online móvil, transferencia bancaria o contra entrega - facilitar al cliente
- Upsell (complementos / actualizaciones)
- Cross Sell (sugerir productos / servicios relacionados)

Fidelización

- Establecer un programa de compras recurrentes
- Generar contenido de ayuda
- Email marketing
- CRM - software de marketing digital automatizado (avanzado)

5.2.9 Promociones y ofertas

Crear un frenetismo alrededor de tu marca con ofertas y promociones apropiadamente promovidas, es una manera de convertir clientes potenciales (prospectos) en clientes (compradores). También motiva a clientes pasados en estar activos nuevamente. Recuerda que no tienes que hacer descuentos ni rebajar los precios de tus productos / servicios para correr una promoción.

- Compre uno, lleve el otro gratis
- Compre más, ahorre Más (S/.50 ahorre 10%, S/.100 ahorre \$15, etc.)
- Promociones y ofertas basadas en días festivos (Día de la madre, del padre, etc.)
- Bonos adicionales con la compra
- Concursos, sorteos, encuestas, etc.

- Concursos en redes sociales.

5.2.10 Recursos y herramientas

Creación de la página web Cafesperuanos.com

Sistema de gestión de contenidos: <https://es.wordpress.com>

Rastreo y análisis de tráfico

Con Google Analytics: <https://www.google.com/analytics/>

Tráfico orgánico

Google: Publicar artículos de ayuda para tu cliente potencial (texto, gráficos)

YouTube: Publicar vídeos de ayuda para tu cliente potencial

Pinterest: Publicar gráficos de ayuda para tu cliente potencial

Redes Sociales

a. Facebook: <https://es-la.facebook.com/business/products/pages>

b. Instagram: <https://business.instagram.com/>

c. Twitter: <https://business.twitter.com/es.html>

d. Pinterest: <https://business.pinterest.com/es>

e. Snapchat: <https://www.snapchat.com/>

f. YouTube: https://www.youtube.com/create_channel

Directorios locales

a. Google MyBusiness: <https://www.google.es/intl/es/business/>

b. Yelp: <https://www.yelp.es/>

Tráfico pagado

a. Anuncios en Facebook: <https://es-la.facebook.com/business/products/ads>

b. Anuncios en Google: <https://www.google.es/adwords/>

c. Anuncios en YouTube: <https://www.youtube.com/yt/advertise/es/index.html>

Email Marketing

a. MailChimp (Gratis hasta 2 mil contactos. Servicio en Inglés)

5.3 Estrategia de Operaciones.

El Plan de Operaciones tiene como finalidad definir todos los procesos de negocio: Planeamiento, compras, cantidad, calidad, almacenamiento, transporte, gestión de proveedores, en búsqueda de que cumplan las normas legales y los estándares necesarios para poder brindar el café orgánico y especial con las características establecidas, al mejor costo y cumpliendo las expectativas del mercado seleccionado.

Ofrecer un buen servicio de envíos y devoluciones puede estar la clave para el triunfo de un e-commerce. De hecho, un alto porcentaje de clientes online podría abandonar el proceso de compra, bien porque los procesos no son claros e intuitivos, pésimo servicio al cliente, plazos de entrega eran demasiado lejanos o porque no se especificaba la fecha de entrega.

Dada la intangibilidad del negocio online, el grado de satisfacción y la experiencia de compra se verá afectado por el modelo logístico que se implante, ya que será el único contacto físico que va a tener el cliente con Cafés Peruanos. Es por esto que cada vez los empresarios dan más importancia a la logística, a medir y analizar información para mejorar de manera constante. Planteamos nuestras operaciones a través de un círculo de mejora continua.



Gráfico 37 Estrategia de operaciones
Fuente: Elaboración propia

5.3.1 Localización de oficinas y almacenes.

Nuestras oficinas están ubicadas en Av. Boulevard de Surco 322 Dpto. 101 San Borja Lima.

Los almacenes, por un tema de costos y de rapidez en la entrega de los productos, se ha decidido tercerizar estos procesos, como lo veremos más adelante.

5.3.2 Flujo de la cadena de comercialización.

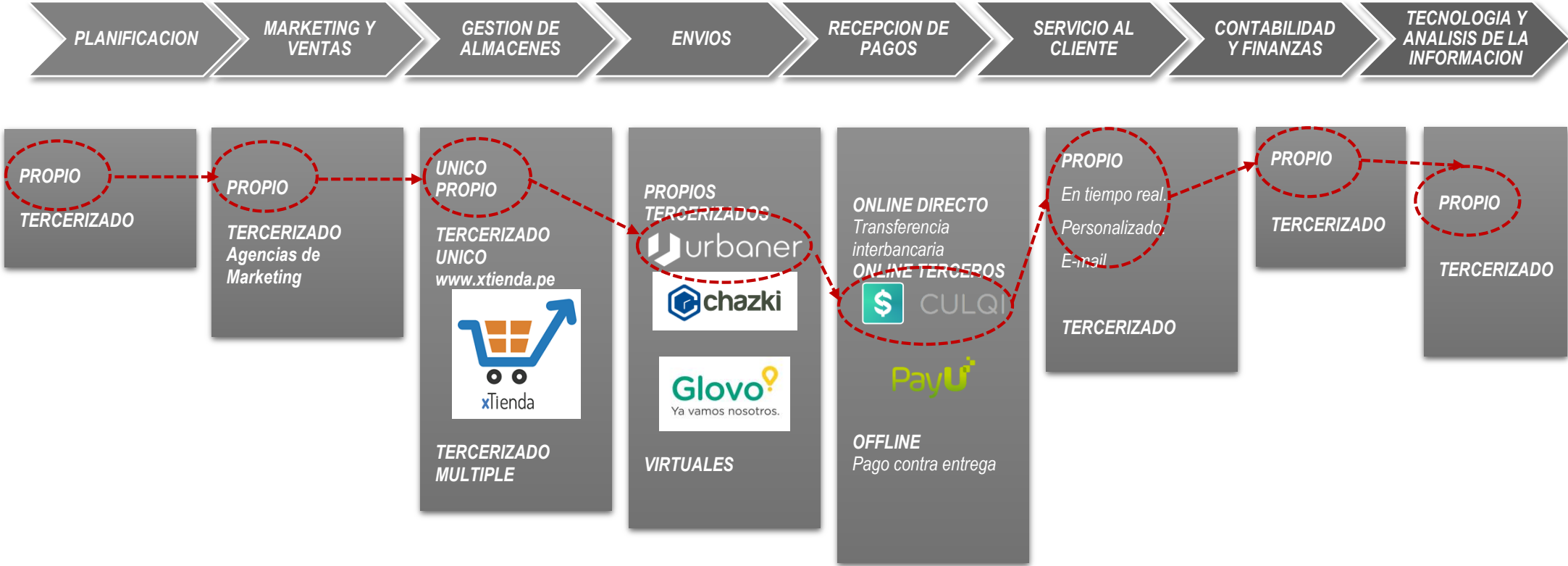


Gráfico 38 Flujo de comercialización
Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategia de Organización.

En esta parte se explicará la conformación de la empresa que plantea el plan de negocios, la selección de la forma societaria, la elaboración del modelo organizacional y la descripción de los puestos.

5.4.1 Selección de Sociedad.

Se ha determinado constituir la empresa como una Sociedad Anónima Cerrada, es una figura mucho más dinámica y es la más recomendable para una empresa pequeña o mediana que esta iniciando. Puede ser creada por un reducido número de personas (hasta veinte socios) que pueden ser personas naturales o jurídicas, que tienen el ánimo de constituir una sociedad -affectio societatis- quienes participan en forma activa y directa en la administración, gestión y representación de la sociedad. La empresa se llamara: “Cafés Peruanos Ideas y Negocios Sociedad Anónima Cerrada”

Al no contar con más de 10 trabajadores y ventas brutas registradas que no superarán las 150 UIT anuales, permite afiliarse al REMYPE y poder aplicar a los beneficios en cuantos a las cargas sociales de los trabajadores.

5.4.2 Aspectos legales y societarios.

Se ha elegido como Razón Social: Cafés Peruanos Ideas y Negocios SAC, el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) es: 20603407076. Nuestro domicilio fiscal es: Av. Boulevard de Surco 322 Dpto. 101, San Borja – Lima.

Se ha decidido acogerse al Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER), ya que cumplimos con todos los requisitos.

Estamos afectos a los siguientes impuestos: I.G.V.: 18 % del valor de venta, con deducción del crédito fiscal y el Impuesto a la Renta: 1.5% de sus ingresos netos mensuales. El pago de esta cuota mensual es de carácter cancelatorio.

Al no contar con más de 10 trabajadores y ventas brutas registradas que no superarán las 150 UIT anuales, permite afiliarse al REMYPE y poder aplicar a los beneficios en cuantos a las cargas sociales de los trabajadores.

5.4.3 Diseño organizacional.

La empresa está volcada hacia el comercio electrónico y los procesos se han definido considerando este tipo de negocios. Para definir las áreas o funciones se ha tomado en cuenta los requerimientos de trabajos a realizarse y perfiles de personal de este tipo de negocios (e-commerce).

Se ha decidido por un diseño organizacional horizontal. Bajo este esquema se puede organizar la empresa en función al flujo de trabajo y a los procesos clave que abarcan a Cafés Peruanos y que, en última instancia, ligan a ésta con las necesidades del cliente. Este modo de organización reduce la jerarquía al máximo, permite mejor coordinación y trabajo en equipo, y el número de áreas en las que se dividen está en función a los procesos clave.

Los procesos/áreas se rediseñan de forma adecuada, buscando continuamente mejorar los resultados y sentar las bases para la innovación y mejora continuas.

5.4.4 Estructura Organizacional.



*Gráfico 39 Organigrama
Fuente: Elaboración propia*

CEO:

- Desarrolla la estrategia general de Cafés Peruanos.
- Define lineamientos de negocio, oferta de valor al cliente y como es que se entrega este valor.

- Define segmentos de mercado a atacar.

Almacén y envíos:

- Recibe las ordenes, empaca y prepara la distribución.
- Asigna las órdenes de compra por áreas geográficas para su distribución.
- Controla, resurte y maneja el almacén.
- Actualiza y maneja el inventario.

Recepción de Pagos, Contabilidad y Finanzas:

- Realiza los reportes de compras, ventas, devoluciones y cancelaciones.
- Realiza cierres diarios, semanales y mensuales de las operaciones.
- Realiza lo reportes trimestrales al CEO y a los inversionistas.

Servicio al cliente

- Atiende las solicitudes (dudas, quejas, reclamos, devoluciones, etc.) de los clientes.
- Da seguimiento a los procesos de reclamos.
- Realiza reportes mensuales respecto a su servicio.

Tecnología de la Información

- Evalúa y selecciona la plataforma tomando en cuenta la experiencia de usuario.
- Da mantenimiento, actualiza y vigila el correcto funcionamiento de la plataforma y demás activos digitales.
- Administra y da mantenimiento a la bases de datos de clientes y proveedores y sistemas de gestión.

Marketing y Comercial

- Desarrolla campañas, promociones y productos.
- Desarrolla contenido de valor para el cliente.
- Analiza la información de los clientes para crear comunicaciones personalizadas.
- Desarrolla ideas de contacto al cliente, piezas gráficas, publicidad online y offline.
- Desarrolla políticas y lineamientos para ventas, promociones, descuentos, devoluciones, etc.
- Gestiona la tienda virtual.
- Actualiza el catálogo de productos.
- Actualiza precios, paquetes, promociones.

6 CAPITULO VI. EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA

En el presente capítulo se realiza el análisis para determinar la inversión necesaria para el plan de negocios y el cálculo de las variables que nos indicarán si el plan es rentable. Se estructura el plan financiero con la finalidad de expresar en cifras los diversos procesos, planes y objetivos, cuantificar todos los procesos correspondientes desde el nacimiento del negocio, hasta la puesta en marcha.

6.1 Gastos Pre Operativos - Intangibles

La inversión necesaria antes del inicio de operaciones se detallan en la tabla

Tabla 37 Inversión en gastos pre operativos

Descripción	Inversión (S/.)
Gastos de Organización	41,600.00
Estudios Preliminares	38,500.00
Asesoría	800.00
Gastos de instalación	1,000.00
Búsqueda y Selección de personal	300.00
Gastos imprevistos	1,000.00
Gasto de Constitución	3,200.00
Gastos Notariales	1,400.00
Inscripción en el Registros Públicos	500.00
Licencia Municipal	300.00
Otros Trámites	200.00
Servicio de Terceros	800.00
Gastos en Capacitación	1,400.00
Capacitación en el Puesto	1,200.00
Otras Capacitaciones	200.00
Gastos en Publicidad y Promoción	2,300.00
Publicidad	1,700.00
Gastos en Marketing Directo	600.00
Total Intangible (S/.)	48,500.00
Amortización 20% anual (5 años)	9,700.00

Fuente: Elaboración propia

6.2 Inversión Inicial

La inversión en intangibles, activos fijos y capital de trabajo (necesario para operar durante 4 meses) se detallan en la tabla

Tabla 38 Inversión Inicial

Inversiones	Rubros de Inversiones	Inversión desagregada	Inversiones Parciales	Total de Inversiones
Inversión Fija	Inversión Tangible	Ordenador portatil MacBook Air, Apple.	4,000.00	12,850.00
		CPU, Procesador: Intel Core i5-3470, Memoria RAM: 4 GB	1,000.00	
		Monitor LG FLATRON 17"	500.00	
		Teclado Microsoft Wired Keyboard 600	150.00	
		Impresora EPSON L565	500.00	
		Ipad PRO, Apple	3,000.00	
		Escritorio color negro 120x60x78 cm melanina 18 mm	300.00	
		Escritorio color negro 150x65x78 cm melanina 18 mm	400.00	
		Ordenador portátil ACER Aspire E 15 Touch	3,000.00	
	Inversión Intangible	Gastos de Organización	41,600.00	48,500.00
		Gastos de Constitución	3,200.00	
		Gastos en capacitación	1,400.00	
		Gastos en promoción	2,300.00	
Capital de Trabajo	Capital de Trabajo	Gastos en materiales e insumos básicos	6,000.00	28,650.00
		Pago de sueldos y salarios	16,500.00	
		Gastos de operación	6,150.00	
Inversión Total				90,000.00

Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Depreciación de Activos Fijos

Según la Ley del Impuesto a la Renta los Equipos de Cómputo se deprecian durante 4 años. El detalle se encuentra en la tabla

Tabla 39 Calculo de depreciación de activos fijos

Depreciación	Monto	Vida Útil (Años)	Depreciación %	Depreciación	Valor Residual
Ordenador portátil MacBook Air, Apple.	4,000.00	4.00	0.25	1,000.00	1,000.00
CPU, Procesador: Intel Core i5-3470, Memoria RAM: 4 GB	1,000.00	4.00	0.25	250.00	200.00
Ipad PRO, Apple	3,000.00	4.00	0.25	750.00	1,500.00
Ordenador portátil ACER Aspire E 15 Touch	3,000.00	4.00	0.25	750.00	1,000.00
Total S/.	11,000.00			2,750.00	3,700.00

Fuente: Elaboración propia

La ley permite la amortización de Intangibles hasta un límite de 10 años, para el presente Plan de Negocios he considerado un plazo de amortización de 5 años, a una tasa de 20% anual.

6.3 Escenarios

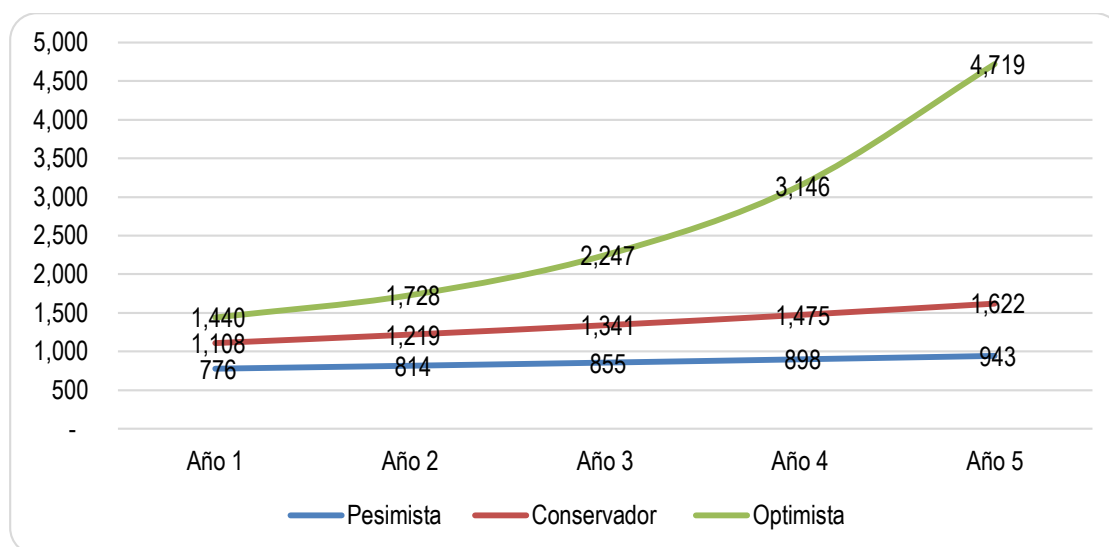
Se ha elegido como variable de sensibilización las unidades vendidas. Se plantea en la tabla

Tabla 40 Escenarios para Cafés Peruanos

ESCENARIO	Proyeccion de Ventas (Unidades)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	776	814	855	898	943
Conservador	1,108	1,219	1,341	1,475	1,622
Optimista	1,440	1,728	2,247	3,146	4,719

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 40 Escenarios para Cafés Peruanos



Fuente: Elaboración propia

6.4 Tasa de descuento

La tasa de descuento se ha calculado tomando el rendimiento que esperan los inversionistas, el cual para este negocio y de acuerdo a los riesgos que asumirán es de 20%.

Otro factor de análisis ha sido el análisis de tasas competitivas de ahorros y depósitos a plazos fijos en entidades bancarias, microfinancieras, cajas municipales y cooperativas de ahorros y crédito. Se ha realizado con el propósito de comparar los rendimientos que se obtendrían si se decide por no arriesgar invirtiendo en un plan de negocios.

Tabla 41 Tasa de interés a plazo fijo

ENTIDADES FINANCIERAS	TASAS
<u>BANCOS</u>	
<i>Banco de Crédito</i>	4.50%
<i>Interbank</i>	5.50%
<i>Banco Continental</i>	5.00%
<i>Tasa Promedio Bancos</i>	5.00%
<u>Microfinancieras</u>	
<i>Mi Banco</i>	5.20%
<i>Financiera Confianza</i>	6.25%
<i>Tasa Promedio Microfinancieras</i>	5.73%
<u>Cajas Municipales</u>	
<i>Caja Trujillo</i>	6.50%
<i>Caja Piura</i>	6.00%
<i>Caja Arequipa</i>	5.60%
<i>Tasa Promedio Cajas Municipales</i>	6.03%
<u>Cooperativas de Ahorro y Crédito</u>	
<i>COOPAC NSR</i>	8.50%
<i>Cooperativa Leon XIII</i>	7.00%
<i>Tasa Promedio Cajas Municipales</i>	7.75%

Fuente: Paginas Web entidades financieras

Elaboración: Autor de la tesis.

6.5 Análisis Financiero – Cinco años

6.5.1 Ingresos

Para previsión de los ingresos de Cafés Peruanos se ha calculado según a cuánto es posible vender, en función del mercado que atacaremos y en relación a la estructura y recursos.

El presupuesto de ingresos está vinculado a la demanda estimada para los próximos cinco años, con un margen inicial del 10%, tal cual indica el plan de marketing.

Tabla 44 Estimación de ingresos cinco años

Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta Promedio	100.00	103.00	106.09	109.27	112.55
Cantidad	1,108.20	1,219.02	1,340.92	1,475.01	1,622.52
Ventas Anuales (S/.)	110,820.00	125,559.06	142,258.41	161,178.78	182,615.56

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Costos de Ventas

La estructura de los costos de los productos están representados por el costo del café tostado, los materiales e insumos directos (caja de envío, envoltorio de papel, etc.), y los costos indirectos. Uno de los objetivos del plan es demostrar los beneficios económicos que se generan para el productor cuando se decide darle valor al café en grano verde y convertirlo a café tostado y empaquetarlo en bolsas de 250 gr para

consumidor final. Podemos apreciar que el costo de los productos (Materiales e insumos) se ha incrementado año tras año, esto se debe a los procesos inflacionarios de nuestro País.

Tabla 45 Estimación de costos de producción cinco años

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo promedio Materiales e insumos	32.00	32.96	33.95	34.97	36.02
Materiales e insumos (S/.)	35,462.40	40,178.90	45,522.69	51,577.21	58,436.98
Mano de Obra Directa (S/.)	-	-	-	-	-
Gastos Indirectos	9,419.70	10,361.67	11,397.84	12,537.62	13,791.38
Costo de Producción S/.	44,882.10	50,540.57	56,920.53	64,114.83	72,228.36

Fuente: Elaboración propia

6.5.3 Costo de Operación

Los costos de operación son los gastos asociados con la operación de Cafés Peruanos en el día a día. Los gastos incluyen todos los costos para operar, pero en general se han dividido en tres categorías: generales y administrativos, de ventas y financieros. Cada año Cafés Peruanos deberá tratar de disminuir sus costos de operación y ser más eficiente, esto con el fin de mejorar los márgenes de utilidades. Esto será posible gracias a la imagen de marca y posicionamiento que deberá lograr en el mercado.

Tabla 46 Estimación de costo de operación cinco años

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales y Administrativos	34,680.00	34,680.00	34,680.00	34,680.00	34,680.00
Alquiler de oficinas y depositos (Incluye: luz, agua, limpieza, seguridad y mantenimiento)	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Conexion a Internet	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Teléfono fijo	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Sueldos CEO (Incluye aportaciones)	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Contadores y asesoria	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Gastos de Ventas	33,240.00	33,240.00	33,240.00	33,240.00	33,240.00
Tienda online (Hosting y Dominio)	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Logistica (Incluye aportaciones)	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Social Media Manager	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Community Manager	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Redactor Web	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Diseñador Grafico	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Telefono Movil	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Movilidad	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Gastos Financieros	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00
Mantenimiento de cuenta bancaria	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00
Costo de Operación (S/.)	68,136.00	68,136.00	68,136.00	68,136.00	68,136.00

Fuente: Elaboración propia

6.5.4 Estado de Resultados

Se ha demostrado que durante los cinco años Cafés Peruanos resulta siendo rentable, habiendo obtenido un margen del 9% durante el primer año y encima del 15% en los años siguientes, esto se debe a que durante los primeros meses en el primer año no se alcanzó el punto de equilibrio. Sin embargo la situación mejora a partir del año dos, varios factores influyen en la mejora: reconocimiento de marca, posicionamiento, crecimiento de compras por internet, etc.

Tabla 47 Estado de Resultados cinco años

RUBRO	AÑOS					% Año 5
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ventas	110,820.00	125,559.06	142,258.41	161,178.78	182,615.56	100.00%
Costo de produccion	44,882.10	50,540.57	56,920.53	64,114.83	72,228.36	39.55%
Utilidad Bruta	65,937.90	75,018.49	85,337.89	97,063.95	110,387.20	60.45%
Gastos Generales y Administrativos	34,680.00	34,680.00	34,680.00	34,680.00	34,680.00	18.99%
Gastos de Ventas	33,240.00	33,240.00	33,240.00	33,240.00	33,240.00	18.20%
Utilidad de Operación	-1,982.10	7,098.49	17,417.89	29,143.95	42,467.20	23.25%
Depreciación	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	0.00	0.00%
Amortización de Intangible	9,700.00	9,700.00	9,700.00	9,700.00	9,700.00	5.31%
Gastos Financieros	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	0.12%
Utilidad Antes de Impuestos	-14,648.10	-5,567.51	4,751.89	16,477.95	32,551.20	17.82%
Impuestos (28%)	0.00	0.00	1,330.53	4,613.83	9,114.34	4.99%
Utilidad Neta (S/.)	-14,648.10	-5,567.51	3,421.36	11,864.13	23,436.86	12.83%

Fuente: Elaboración propia

6.5.5 Flujo de Caja Económico

Como podemos apreciar, Cafés Peruanos alcanza el punto de equilibrio en el primer años de operaciones, el nivel de ventas obtenido permiten cubrir la totalidad de los costos fijos y variables, además que, a través de la experiencia que va obteniendo Cafés Peruanos aprende y mejora sus procesos, es decir se hace más eficiente. En conclusión Cafés Peruanos demuestra ser solvente en los cinco primeros años de operación.

Tabla 48 Flujo de caja económico cinco años

RUBRO	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por Ventas						
Ventas		110,820.00	125,559.06	142,258.41	161,178.78	182,615.56
Valor Rescate de Activo Fijo						3,700.00
Valor Rescate de Capital Trabajo						28,650.00
Total Ingresos		110,820.00	125,559.06	142,258.41	161,178.78	214,965.56
Costos de producción		44,882.10	50,540.57	56,920.53	64,114.83	72,228.36
Gastos operativos		67,920.00	67,920.00	67,920.00	67,920.00	67,920.00
Impuestos		0.00	0.00	1,330.53	4,613.83	9,114.34
Inversión	90,000.00					
Depreciacion		12,450.00	12,450.00	12,450.00	12,450.00	9,700.00
Total Egresos	90,000.00	112,802.10	118,460.57	126,171.06	136,648.66	149,262.70
Flujo Neto Económico (S/.)	-90,000.00	10,467.90	19,548.49	28,537.36	36,980.13	75,402.86

Fuente: Elaboración propia

6.5.6 Flujo de Caja Financiero

Cafés Peruanos ha considerado la obtención de un crédito, esto con el fin de evaluar la capacidad de generar efectivo. Si bien es cierto que durante el primer año termina de pagar la deuda, Cafés Peruanos es una empresa que genera el efectivo necesario y pagar sus cuentas.

Tabla 49 Flujo de caja financiero cinco años

RUBRO	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta						
Ventas de productos		110,820.00	125,559.06	142,258.41	161,178.78	182,615.56
Valor Rescate de Activo Fijo						3,700.00
Valor Rescate de Capital Trabajo						28,650.00
Préstamo	10,000.00					
Total de Ingresos	10,000.00	110,820.00	125,559.06	142,258.41	161,178.78	214,965.56
Costo de producción		44,882.10	50,540.57	56,920.53	64,114.83	72,228.36
Gastos de operación		67,920.00	67,920.00	67,920.00	67,920.00	67,920.00
Gastos Financieros		216.00	216.00	216.00	216.00	216.00
Amortización de Préstamo		5,000.00	5,000.00			
Impuesto		0.00	0.00	1,330.53	4,613.83	9,114.34
Inversión	90,000.00					
Depreciación		12,450.00	12,450.00	12,450.00	12,450.00	9,700.00
Total Egresos	90,000.00	118,018.10	123,676.57	126,387.06	136,864.66	149,478.70
Flujo Neto Financiero (S/.)	-80,000.00	5,251.90	14,332.49	28,321.36	36,764.13	75,186.86

Fuente: Elaboración propia

6.5.7 Análisis de la estructura de Costos

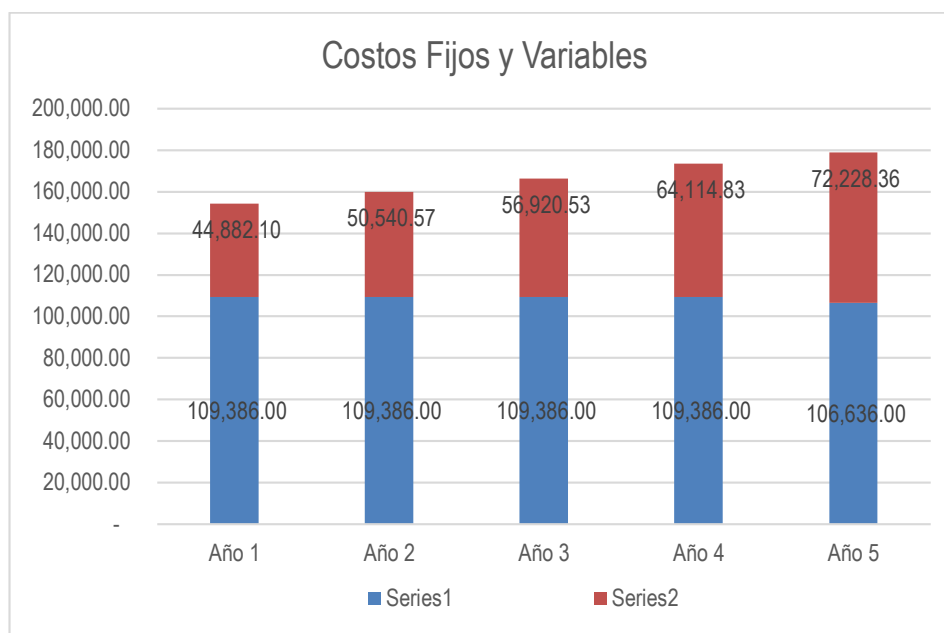
A pesar del crecimiento sustancial de Cafés Peruanos, los costos fijos se mantienen casi constantes durante los cinco años, esto se debe principalmente a que es un negocio digital y no es necesario invertir activos fijos o espacios más grandes para operar. Los costos variables lógicamente si se incrementan en función al crecimiento de la empresa.

Tabla 50 Análisis de estructura de costos cinco años

RUBRO	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS	109,386.00	109,386.00	109,386.00	109,386.00	106,636.00
Depreciación	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	
Amortización	9,700.00	9,700.00	9,700.00	9,700.00	9,700.00
Gastos Generales y Administrativos	50,280.00	50,280.00	50,280.00	50,280.00	50,280.00
Gastos de Ventas	46,440.00	46,440.00	46,440.00	46,440.00	46,440.00
Gastos Financieros	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00
COSTOS VARIABLES	44,882.10	50,540.57	56,920.53	64,114.83	72,228.36
Materiales e insumos	35,462.40	40,178.90	45,522.69	51,577.21	58,436.98
Mano de Obra Directa	-	-	-	-	-
Gastos Indirectos de fabricación	9,419.70	10,361.67	11,397.84	12,537.62	13,791.38
TOTAL DE COSTOS	154,268.10	159,926.57	166,306.53	173,500.83	178,864.36

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 41 Estructura de costos cinco años



Fuente: Elaboración propia

6.5.8 Análisis del Punto de Equilibrio

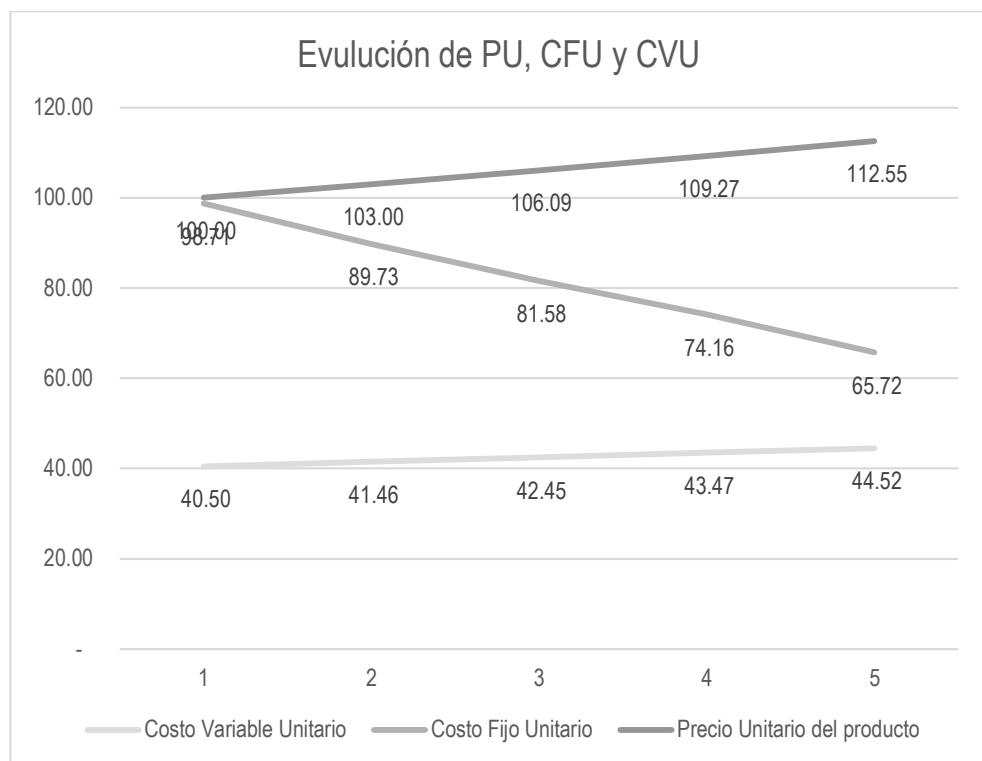
Como se puede apreciar el punto de equilibrio va disminuyendo conforme pasan los años, esto se debe a que Cafés Peruanos mejora, simplifica y automatiza sus procesos de comercialización, operación y marketing. Esto le permite reducir sus costos fijos en función al crecimiento de la empresa.

Tabla 51 Determinación del punto de equilibrio cinco años

RUBRO	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo Total	109,386.00	109,386.00	109,386.00	109,386.00	106,636.00
Costo Variable Unitario	40.50	41.46	42.45	43.47	44.52
Costo Fijo Unitario	98.71	89.73	81.58	74.16	65.72
Precio Unitario del producto	100.00	103.00	106.09	109.27	112.55
PUNTO DE EQUILIBRIO (Unidades)	1,838	1,777	1,719	1,662	1,567
PUNTO DE EQUILIBRIO (S/.)	183,842.02	183,080.24	182,346.67	181,640.06	176,409.88

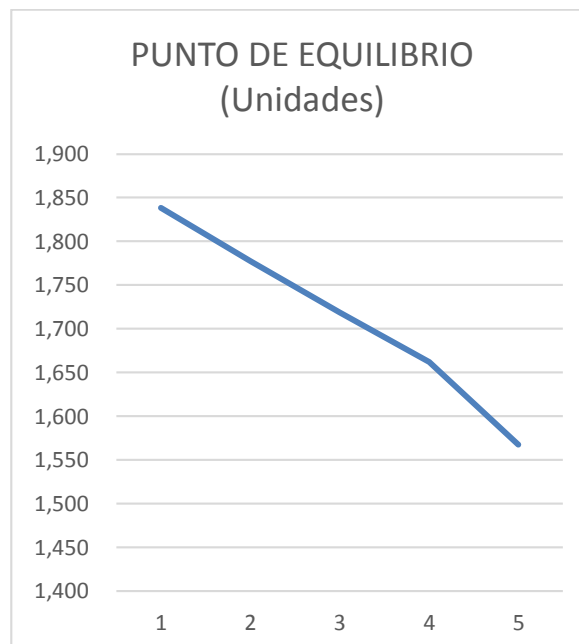
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42 Evolución del PU-CF-CV



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43 Evolución del punto de equilibrio cinco años



Fuente: Elaboración propia

6.5.9 Indicadores Financieros

Como resultado del análisis financiero de los cinco años, podemos concluir que Cafés Peruanos es una empresa rentable. En esencia, el valor actual neto obtenido, mide la cantidad total de la ganancia que Cafés Peruanos producirá en comparación con la cantidad que se puede ganar simplemente guardando el dinero en un banco o invertirlo en alguna otra oportunidad que genera un rendimiento igual a la tasa de descuento. Así mismo se ha obtenido una Tasa Interna de Retorno positivo lo cual demuestra que el presenta Plan de Negocios es viable.

Tabla 52 Indicadores financieros finales

Indicadores Económicos	Valores
Valor Actual Neto Económico (VANE) en Soles	11,279.82
Valor Actual Neto Financiero (VANF) en Soles	12,427.21
Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)	18.84%
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	19.46%
Periodo de Recuperación de Inversión (en años)	5.14
Periodo de Recuperación de Inversión (en meses)	61.65

Fuente: Elaboración propia

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El presente modelo de negocio facilitara la comercialización de cafés peruanos orgánicos. Permite que muchos caficultores tengan acceso al mercado nacional a través de la plataforma www.cafesperuanos.com.
- El cultivo de café orgánico genera oportunidades de desarrollo económico para las familias caficulturas y para el País por su excelente calidad, disminuye la contaminación del medio ambiente y es una manera de erradicar los cultivos ilegales.
- Si bien es cierto que el gobierno ha implementado políticas y programas para el sector cafetalero en el Perú, estos han sido de poco impacto y no han logrado solucionar la problemática del sector, principalmente del pequeño productor.
- La institucionalidad del sector muestra debilidades y se puede apreciar una débil coordinación entre las organizaciones de productores y sus gremios representativos. A nivel de exportadores esta situación mejora.
- La cadena productiva del café en el mercado interno carece de trazabilidad, es decir, un consumidor en la mayoría de las veces desconoce la procedencia del producto, ya que se mezclan lotes de diferentes orígenes.
- El consumidor peruano carece de cultura cafetera, existiendo en él, mitos negativos no fundamentados en torno a su consumo.
- El Perú es considerado mundialmente como uno de los mejores productores de cafés orgánicos, sin embargo, exporta este producto como materia prima (grano verde).
- El Perú a su vez es también importador de café pagando un precio hasta tres veces de lo que recibe exportándolo.
- No existe un consenso ni cifras oficiales en cuanto al consumo interno, pero todas las organizaciones involucradas al café coinciden de que el consumo viene subiendo año tras año, esto se refleja en la cantidad de nuevas cafeterías que se abren cada día y el ingreso de las franquicias internacionales.
- El segmento de cafés de especialidad es un pequeño nicho que esta creciendo significativamente con la incorporación de nuevas cafeterías y el cambio del estilo de vida del consumidor.

- El Perú ocupa los últimos lugares respecto al consumo per cápita en comparación a otros países, esto representa desafíos y oportunidades para el sector.
- La tecnología se ha convertido en una herramienta para que las nuevas empresas que la usan, tengan la oportunidad de ocupar un lugar en el mercado.
- Una comunidad cafetalera, con el interés común de mejorar el consumo de cafés peruanos, es importante para el modelo de negocios propuesto, esto se puede lograr a través de las redes sociales.
- En el macroentorno se puede observar varias oportunidades que Cafés Peruanos podría aprovechar como: Crecimiento de la demanda, acceso a la tecnología, políticas favorables del gobierno, etc.
- En el microentorno se observan fortalezas que marcan la diferencia como: Calidad de cafés, variedad, cafés premiados internacionalmente, etc.
- Los ecommerce, como Cafés Peruanos, permiten ofrecer precios mas competitivos en el mercado; esto por que tienen costos fijos menores.
- En comercio electrónico es posible implementar métricas e indicadores con el fin de evaluar el desempeño de las acciones tomadas.
- La generación de contenidos de interés de la comunidad, que incluyan palabras clave, es trascendental para el posicionamiento SEO y para mantener el interés de la comunidad cafetalera.
- Para lograr el éxito, Cafés Peruanos y los productores deberán firmar alianzas estratégicas con el fin de garantizar el suministro constante de producto, alinear acciones de marketing y ventas, etc.
- Este proyecto demuestra rentabilidad en el mediano plazo, según el análisis financiero será completamente viable dentro de los 5 años, por dos razones principales: crecimiento del consumo y crecimiento del comercio electrónico.
- Es importante tener en cuenta y cumplir a cabalidad cada uno de los pasos del presente plan de negocios, para que los resultados sean exitosos en el mediano y largo plazo y lograr un posicionamiento en el mercado nacional.
- Finalmente se aconseja implementar el presente plan de negocio porque es rentable económicamente, genera ganancias para Cafés Peruanos y socialmente, acceso al mercado nacional y mayores ingresos para los productores.

8 BIBLIOGRAFÍA

Proyecto Cafe y Clima. (2017). *Estudio de Mercado del Café Peruano*. Lima: Aleph Soluciones Graficas.

USDA Foreign Agricultural Service. (21 de 07 de 2017). *Global Agricultural Information Network*. Recuperado el 22 de 07 de 2018, de Global Agricultural Information Network: <https://www.fas.usda.gov/>

Diario Gestión . (15 de 04 de 2015). Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico. *Diario Gestión* , pág. 1.

CBI Ministry of Foreign Affairs. (31 de 01 de 2017). *¿What competition do you face on the European coffee market?* Recuperado el 21 de 07 de 2018, de ¿What competition do you face on the European coffee market?: <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/competition/>

Lozano Salas, M., & Garfias Luna, A. (2007). *DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO DE CAFÉ DE CALIDAD EN LA REGIÓN SAN MARTÍN - INFORME FINAL* -. AgroMarketing. Lima: SOLUCIONES PRÁCTICAS - ITDG.

Willems, C. D. (2017). *Linea de base del sector cafe en el Perú*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. Lima: PNUD.

Central Café y Cacao del Perú. (17 de 07 de 2018). *Central Café y Cacao del Perú*. Recuperado el 17 de 07 de 2018, de Central Café y Cacao del Perú: www.centralcafeycacao.org

CECOVASA. (17 de 07 de 2018). *CECOVASA*. Recuperado el 17 de 07 de 2018, de CECOVASA: <http://www.cecovasa.com.pe>

CENFROCAFE. (17 de 07 de 2018). *CENFROCAFE*. Recuperado el 17 de 07 de 2018, de CENFROCAFE: <http://www.cenfrocafe.com.pe>

Sistema Integrado de Informacion de Comercio Exterior. (03 de 08 de 2018). *SIICEX*. Recuperado el 03 de 08 de 2018, de SIICEX: www.siicex.gob.pe

International Trade Center. (10 de 08 de 2018). *Trade statistics for international business development*. Recuperado el 10 de 08 de 2018, de Trade statistics for international business development: www.trademap.org